

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій

Форма навчання заочна

(денна, заочна, заочно-дистанційна)

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____
(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«_____» _____ 2020 р.

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Розвиток інноваційного потенціалу підприємства»
(за матеріалами ПрАТ «Миргородкурорт»)

зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і адміністрування», освітнього ступеня «магістр»
(шифр та назва)

Виконавець роботи Синенко Олена Анатоліївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник к.е.н., доц. Гусаковська Тетяна Олександрівна
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Рецензент

(посада, місце роботи, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2020

ВСТУП

В Україні спостерігається ситуація, за якої науково-технічна та інші сфери економіки виявилися не готовими до роботи в нових економічних умовах. Наукоємність валового внутрішнього продукту в країні перебуває на дуже низькому рівні та за останні роки не перевищує 1%, у той час як в розвинених країнах цей показник становить 2-3%. Саме інновації в туризмі слід розглядати як системні заходи, які мають якісну новизну і призводять до позитивних зрушень, що забезпечує стає функціонування і розвиток галузі. Тому вивчення інноваційної діяльності, інноваційних процесів, а також розробка напрямів розвитку інноваційного потенціалу становить за сучасних умов значний науковий і практичний інтерес.

Інформаційна революція змінила середовище функціонування бізнесструктур, створивши принципово нові умови для активізації їх інноваційного розвитку. На даному етапі розвитку економіки здатність створювати і впроваджувати інновації стає передумовою довгострокового успіху бізнесу за рахунок забезпечення на цій основі конкурентних переваг. У сучасній економічній літературі інноваціям відводиться ключова роль серед факторів, які стимулюють економічне зростання: їх позитивний вплив підтверджено як на теоретичному, так і на емпіричному рівні.

Економічне зростання на основі інноваційного розвитку підприємств сприятиме вирішенню комплексних завдань та системних перетворень у відтворенні економіки держави на європейському та світовому ринках. Передумовою досягнення інноваційного розвитку підприємства є здійснення ним інноваційної діяльності, що означає спроможність нарощувати й активно використовувати організаційно-економічні, техніко-технологічні та інші інноваційні можливості, що складають інноваційний потенціал. Враховуючи складність структури інноваційного потенціалу підприємства та її багатогранність, одним із важливих завдань в цій сфері залишаються питання забезпечення розвитку інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств.

Актуальним є дослідження теоретичних і методичних підходів до розвитку підприємств на засадах активізації інноваційного підприємництва, забезпечення вищої ефективності та результативності інноваційних процесів за умов їх нелінійного перебігу та застосування принципів відкритих інновацій, розробки релевантного методичного інструментарію обґрунтування відповідних програм розвитку інноваційного потенціалу.

Проблемам здійснення та управління інноваційною діяльністю вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання приділяється досить багато уваги, в тому числі не залишаються осторонь й питання формування та управління інноваційним потенціалом. Найбільш ґрунтовно досліджені дані проблеми в наукових працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів як: К. Фрімен, П. Друкер, Дж. Тіс, К. Кристенсен, Г. Мінцберг, Дж. Б. Куїнн, С.Гошал, Б. Мільнер, О. Бутнік-Сіверський, Т. Васильців, В. Геєць, Т. Іванюта, С. Ілляшенко, О. Марченко, О. Кириченко, А. Єпіфанова, І. Федулова та інших.

Незважаючи на ґрунтовність проведених досліджень, подальшого розгляду вимагають методичні аспекти формування та розвитку інноваційного потенціалу на конкретних підприємствах, розробка методичного інструментарію його оцінювання, вирішення методичних питань вибору та обґрунтування моделі результативного використання інноваційного потенціалу суб'єктів підприємництва.

Актуальність і значущість окреслених питань зумовили вибір теми, визначили мету, завдання, об'єкт, предмет і логіку дослідження.

Метою дипломної магістерської роботи є розгляд теоретичних і методичних підходів до розвитку інноваційного потенціалу підприємства та розробка прикладних рекомендацій до удосконалення зазначеного процесу у ПрАТ «Миргородкурорт».

Для досягнення мети дослідження було поставлено такі завдання:

дослідити сутність та зміст інноваційного потенціалу підприємства як економічної категорії;

охарактеризувати існуючий інструментарій оцінювання інноваційного потенціалу підприємства;

визначити основні підходи до управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства в сучасних умовах;

провести управлінську діагностику ПрАТ «Миргородкурорт» як соціально-економічної системи та системи управління ним;

здійснити аналіз господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «Миргородкурорт»;

оцінити рівень розвитку інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт»;

удосконалити механізм управління розвитком інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт»;

розробити модель безпеки інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт»;

удосконалити методичне забезпечення оцінки ефективності управління розвитком інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт».

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти управління розвитком інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт».

В основу дослідження покладено систему загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, сукупність гносеологічних підходів, що безпосередньо зумовлені поставленою метою та завданнями дослідження. Методи теоретичного узагальнення, аналогії та абстрактно-логічні методи використано при розгляді основних понять і категорій, що формують теоретичний базис дослідження. Методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, а також порівняння та індексний метод використано для визначення переваг та недоліків методичного інструментарію для оцінювання рівня інноваційного потенціалу підприємств, управлінської діагностики ПрАТ «Миргородкурорт»; графічний метод використано для наочного представлення отриманих результатів.

Інформаційну базу дослідження складають нормативно-правові акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених у межах досліджуваного проблемного поля, фахові наукові журнали, матеріали конференцій, тематичні дослідження, фінансова та управлінська звітність ПрАТ «Миргородкурорт», дані офіційних сайтів у мережі Інтернет, а також результати власних досліджень автора.

Теоретичне значення дипломної магістерської роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад забезпечення розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

Практичне значення роботи полягає в розробці прикладних рекомендацій для удосконалення процесу управління інноваційним потенціалом ПрАТ «Миргородкурорт», зокрема щодо удосконалення механізму управління розвитком інноваційного потенціалу, забезпечення інноваційної безпеки та системи ключових показників ефективності управління розвитком інноваційного потенціалу товариства.

За матеріалами дослідження опубліковано тези:

Синенко О.А., Гусаковська Т.О. Організаційне забезпечення процесу управління інноваційним розвитком підприємства. *Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Управлінська діяльність: досвід, тенденції та перспективи»*: збірник наукових праць (Харків, 24 квітня 2020 р.) Харків: ХНУБА, 2020. 388 с. (с. 201-203).

Дипломна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків, містить таблиці і рисунки. Обсяг роботи становить 126 сторінок. Робота включає 31 таблицю, 13 рисунків та 4 додатки. Список використаних джерел налічує 66 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Інноваційний потенціал підприємства як економічна категорія

За умов глобального економічного середовища, яке характеризується постійно зростаючим рівнем конкуренції, однією з умов формування конкурентної стратегічної перспективи підприємства стає його інноваційна активність. Підприємства, що формують свою стратегічну поведінку на основі інноваційного підходу, мають більшу вірогідність зберегти і підвищити свою конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі. Перехід суб'єктів господарювання на інноваційний шлях розвитку передбачає наявність певного інноваційного потенціалу як основи цього розвитку. Іншими словами, підприємство може розвиватися інноваційним шляхом тільки володіючи певним інноваційним потенціалом, необхідним для реалізації ринкових можливостей.

Комплексною характеристикою спроможності підприємства до інноваційного розвитку є його інноваційний потенціал. Це поняття характеризує здатність підприємства до створення інновацій.

Інноваційний потенціал як поняття увійшло до термінів економічної науки як економічна категорія, але в сучасній економічній літературі, у тому числі й українській, відсутнє однозначне його визначення. У наукових працях цей термін вживається, як правило, операційно під час вирішення інших науково-пізнавальних завдань. У багатьох дослідженнях автори концентрують свої зусилля на вивченні окремих сторін інноваційного потенціалу, тому в літературі представлені специфічні визначення, які мало співвідносяться між собою.

Термін «потенціал» у своєму етимологічному значенні походить від латинського слова «*potentia*» і означає «приховані можливості», які в господарській практиці завдяки праці можуть стати реальністю. В економічній літературі цей термін у широкому розумінні трактують як можливості, наявні

сили, запаси, засоби, які можуть бути використані, або як рівень, запас потужності в будь-якому сенсі [53, с. 30].

Інноваційний потенціал можна трактувати як ознаку соціально-економічної системи, що характеризує допустимість (здійсненність) і максимально можливий результат цілеспрямованої діяльності по зміні структурно-функціональних властивостей даної системи [12, с. 90].

Основні визначення поняття «інноваційний потенціал», що були запропоновані науковцями, представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «інноваційний потенціал» у роботах провідних науковців [2, 9, 11, 12, 13, 14, 28, 29, 39, 51, 53, 56]

Автори	Трактування поняття
1	2
Фрімен К.	«забезпечує ріст системи за рахунок нововведень»
Гунін В.М.	міра готовності організації виконувати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети - реалізації інноваційного проекту або програми інноваційних перетворень і впровадження інновації
Чухрай Н.І.	здатність підприємства створювати нову вартість через залучення всіх наявних матеріальних і нематеріальних активів з метою його інноваційного розвитку
Мартюшева Л.С., Калишенко В.О.	сукупність організованих у певних соціально-економічних формах ресурсів, що можуть за певних діючих внутрішніх та зовнішніх чинників інноваційного середовища бути спрямовані на реалізацію інноваційної діяльності, метою якої є задоволення потреб суспільства
Новікова І.В.	цілеорієнтована комбінація інноваційних ресурсів та каталізаторів, які уможливають використання цих ресурсів для досягнення мети інноваційної діяльності, підвищення рівня конкурентоспроможності і стратегічного успіху підприємства
Верба В.А., Новікова І.С.	сукупність інноваційних ресурсів, які перебувають у взаємозв'язку, та умовозабезпечуючих чинників (процедур), які створюють необхідні умови для оптимального використання цих ресурсів з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому
Ілляшенко С.М.	комплекс взаємопов'язаних ресурсів і здатностей до їх реалізації, що визначають його спроможність (інтелектуальну, технологічну, інформаційну, науково-дослідницьку, економічну тощо) приводити у відповідність до зовнішніх внутрішніх можливостей розвитку на основі постійного пошуку, використання і розвитку нових сфер і способів ефективної реалізації наявних і перспективних ринкових можливостей

Продовження табл. 1.1

1	2
Гриньов А.В.	сукупність усіх наявних матеріальних і нематеріальних активів підприємства, що використовуються в процесі здійснення інноваційної діяльності
Зініченко В.І., Монастирний Є.О., Губін Є.П., Пушкарєнко О.Б.	сукупність продуктів, що знаходяться на різних стадіях розробки, освоєння або розширення виробництва; можливостей фінансових, технологічних, науково-технічних і кадрових створювати, виробляти і вдосконалити продукцію; умінь організувати розробку, виробництво, продаж товарів кращих, ніж у конкурентів, найбільш повно відповідних сьогоденням і майбутнім вимогам покупців
Косенко О.П.	комплекс економічних, організаційних і соціальних факторів, що визначають граничну (максимальну) здатність об'єкта самостійно створювати, тиражувати і використовувати створені у себе нововведення, сприймати створені за межами об'єкта інші нововведення входити у взаємодію з іншими об'єктами для спільного створення та / або використання нововведення, а також своєчасно позбавлятися від застарілого в існуючих соціально-економічних і організаційних умов
Гречан А.П.	складна сукупність тих складових його матеріальних, нематеріальних та фінансових ресурсів, які воно використовує та може залучити для сприйняття та впровадження нововведень, як ресурс; при цьому, можливо, залишаючи певну їх частину нагромадженою і невикористаною, як резерв, на майбутнє.
Шипуліна Ю. С.	комплекс взаємопов'язаних ресурсів і здатностей до їх реалізації, що визначають його спроможність (інтелектуальну, технологічну, інформаційну тощо) приводити у відповідність до зовнішніх внутрішніх можливості розвитку на основі постійного пошуку, використання і розвитку нових сфер і способів ефективної реалізації наявних і перспективних ринкових можливостей
Малащук Д.В.	сукупність усіх наявних матеріальних і нематеріальних активів підприємства, що використовуються в процесі здійснення інноваційної діяльності
Дікань Л.В., Колесников Л.В.	функціонально залежний від наявності/відсутності факторів (ресурсів) виробництва ступінь можливості досягнення певних змін технологічного, економічного, соціального або організаційного характеру
Матвейкін В.Г., Дворецький С.І., Мінько Л.В., Таров В.П., Чайникова Л.М., Летунова О.І.	здатність системи до трансформації фактичного стану речей в новий стан з метою задоволення існуючих або знову виникаючих потреб (суб'єкта-новатора, споживача, ринку і т.п.). При цьому ефективного використання інноваційного потенціалу уможливорює перехід від прихованої можливості до явної реальності, тобто з одного стану в інший (а саме, від традиційного до нового)

Продовження табл. 1.1

1	2
Бендиків М.О., Хрустальов Є.Ю.	організована сукупність взаємопов'язаних умов і ресурсів (матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних тощо), що забезпечують, з одного боку, відтворення існуючої науково-технічної і технологічної бази і можливість здійснення інноваційної діяльності, а також можливість розширеного відтворення ... інноваційної системи і її інфраструктури
Станіславик О. В.	інтегрована сукупність матеріального потенціалу та потенціалу інтелектуального, що включає до себе всі наявні матеріальні і нематеріальні ресурси підприємства, які використовуються у інноваційної діяльності підприємства та забезпечують досягнення конкурентних переваг шляхом розроблення і запровадження інновацій
Чаленко Н.В.	сукупність ресурсів та інституційних факторів інноваційного процесу, які характеризують рівень спроможності створювати та сприймати новини у всіх сферах функціонування підприємства для досягнення високих кінцевих результатів
Польова Н. М.	інтегральна характеристика комплексу економічних ресурсів, поточних і майбутніх можливостей економічної системи здійснювати цілеспрямовану інноваційну діяльність через трансформацію сукупності ресурсів з урахуванням системи внутрішніх та зовнішніх факторів. Тобто інноваційний потенціал підприємства являє собою сполучення економічних ресурсів і можливостей в економічній діяльності підприємства
Ганущак— Єфіменко Л. М.	сукупність організаційно-управлінського, ресурсного блоку та інноваційної культури, що можуть за певних діючих внутрішніх і зовнішніх чинників інноваційного клімату бути спрямовані на реалізацію інноваційної діяльності підприємства, метою якої є задоволення нових потреб суспільства
Вовчок С.В.	як система являє собою сукупність підсистем: інноваційних ресурсів, інноваційної активності менеджменту, інноваційних мереж, інноваційного результату, а також їх елементів й резервів, котрі забезпечують спроможність підприємства на якісно новій основі реалізувати мету інноваційної діяльності, відповідно до потреб ринку
Соболева Т.О.	здатність створювати і (або) впроваджувати інновації шляхом залучення та ефективного управління інноваційним складовими науковотехнічного, виробничо-технологічного, кадрового та фінансового потенціалів для реалізації інноваційних цілей підприємства
Федулова І.В.	сукупність організованих у певних соціально-економічних формах інтелектуальних, фізичних, фінансових ресурсів і інноваційних продуктів, які можуть під дією зовнішніх чинників інноваційного середовища спрямовуватись на реалізацію ефективної інноваційної і інтелектуальної діяльності і дозволяють генерувати інноваційну активність, метою якої є задоволення нових потреб суспільства шляхом комерціалізації інновацій

Інноваційний потенціал можна розглядати на різних рівнях узагальнення:

інноваційний потенціал країни, регіону, галузі, підприємства. Це поняття отримало свій розвиток з початку 80-х років і уточнювалося у процесі методологічних, теоретичних і емпіричних досліджень. Проте, не дивлячись на те, що термін «інноваційний потенціал» в останні десятиріччя все частіше використовується сучасними вітчизняними та зарубіжними економістами, його однозначного розуміння ще не розроблено. Частина дослідників концентрує увагу на вивченні окремих сторін інноваційного потенціалу, тому в науковій літературі можна зустріти специфічні визначення, які слабо корелюють між собою [9].

Вважається, що поняття інноваційного потенціалу, що забезпечує ріст системи за рахунок нововведень, в економічні процеси вперше введено К.Фріменом [19]. Але, на думку окремих науковців [49; 50], першою спробою осмислення інноваційної спроможності на мікрорівні, стала пропозиція Т. Бернса [51] у 1961 році щодо нового поняття - «інноваційної потужності», що відображало здатність організації успішно приймати або впроваджувати нові ідеї, процеси або продукти. Основою для такого підходу був адаптація операційного підходу, запозиченого з методології операційного менеджменту, який надавав можливість звернутися до поняття виробничої потужності як здатності компанії виробляти продукцію в заданому асортименті [9].

В. Вострякова у своєму дослідженні, узагальнюючи визначення інноваційного потенціалу, виділяє такі підходи до його розгляду: структурно-функціональний, процесний, поведінковий та інтегральний підхід [9]. Структурно-функціональний підхід, з огляду на його сутність, переважно є статичним. А процесний, поведінковий та інтегральний підходи утворюють групу динамічних підходів до визначення інноваційного потенціалу підприємства.

За структурно-функціональним підходом інноваційний потенціал розглядається як сукупність різних ресурсів підприємства або функціональних складових інноваційного потенціалу та їх комбінації, які використовуються для здійснення інноваційної діяльності. Чухрай Н.І. під інноваційним потенціалом розуміє інтегровану сукупність всіх наявних матеріальних і нематеріальних активів, які використовуються для здійснення інноваційної діяльності

підприємства. В ринкових умовах до інноваційного потенціалу можуть бути віднесені всі ресурси, які забезпечують досягнення конкурентних переваг підприємства шляхом розроблення і запровадження інновацій. Балабанов І.Т. [9] виділяє в складі ресурсів, що застосовуються в інноваційній діяльності і створюють інноваційний потенціал, такі складові: матеріальні ресурси, фінансові, інформаційні, науково-технічні ресурси.

За процесним підходом інноваційний потенціал трактується як процес використання здатностей підприємства до реалізації можливостей розвитку на основі інновацій, тобто інноваційний потенціал – це сукупність підприємницьких можливостей, формування яких дозволяє досягти цілей інноваційної діяльності. Згідно такого підходу виділяються такі основні елементи інноваційного потенціалу як кадровий, інформаційно-методологічний, організаційний, матеріально-технічний, фінансовий потенціал тощо. При цьому розуміння цих можливостей науковцями трактується достатньо широко – від втілення досягнень науки і техніки у конкретні товари до реалізації будь-яких інноваційних цілей і програм. Цієї позиції, на наш погляд, дотримуються Гунін В.М., Польова Н.М., Станіславик О.В., Соболева Т.О. та інші.

Підхід до розгляду потенціалу лише як до сукупності ресурсів або лише як до можливостей та здатностей є дещо обмеженим. Ілляшенко С.М. [27] дає наступне визначення: «Інноваційний потенціал господарюючого суб'єкта – це комплекс взаємопов'язаних ресурсів і здатностей до їх реалізації, що визначають його спроможність (інтелектуальну, технологічну, інформаційну, науково-дослідницьку, економічну тощо) приведення у відповідність до зовнішніх внутрішніх можливостей розвитку на основі постійного пошуку, використання і розвитку нових сфер і способів ефективного реалізації наявних і перспективних ринкових можливостей». Це визначення ув'язує в єдиний комплекс ресурси підприємства, здатність ефективно ними розпоряджатися, зовнішні умови господарювання взагалі і інноваційну діяльність зокрема, механізм інноваційного розвитку, роль інноваційного потенціалу в ньому.

Згідно поведінкового підходу інноваційний потенціал підприємства

розглядається як комплекс взаємопов'язаних ресурсів і здатностей до їх реалізації, що визначають його спроможність приведення у відповідність до зовнішніх внутрішніх можливостей розвитку. Представники поведінкового підходу роблять наголос на спроможності адаптації, зміни внутрішніх чинників у відповідь на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі господарювання, при цьому розглядаючи різні набори і комбінації ресурсів та здатностей. Ілляшенко С.М. вважає, що таке трактування інноваційного потенціалу підприємства «ув'язує в єдиний комплекс ресурси підприємства, здатність ефективно ними розпоряджатися, зовнішні умови взагалі і інноваційну діяльність зокрема, механізм інноваційного розвитку, роль інноваційного потенціалу в ньому». Такої думки дотримуються Гриньов А.В., Ілляшенко С.М., Косенко О.П., Польова Н.М., Станіславик О.В. та інші автори.

Згідно інтегрального підходу, інноваційний потенціал розглядається не лише як певний набір і поєднання ресурсів та здатність економічної системи реалізовувати можливості розвитку, але ставиться наголос на тому, що використання ресурсів є завжди цілеспрямованим і певним чином організованим для реалізації цілей розвитку підприємства. Цей підхід інтегрує в собі всі позиції попередніх трьох підходів, але, крім цього, враховує цільові характеристики інноваційного потенціалу. Відповідно у рамках дослідження інноваційного потенціалу відбувається аналіз цілей та стратегії інноваційного розвитку. Цього підходу дотримуються, зокрема, такі вчені як Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. [54, с.14], Ганущак-Єфіменко Л.М., Вовчок С.В., Соболева Т.О., Федулова І.В., Ціпурінда В.С., Чаленко Н.В., Вєрба В.А., Новікова І.С.

У табл. 1.2 згруповано основні характеристики наведених вище підходів.

У загальному вигляді під інноваційним потенціалом підприємства найчастіше розуміють сукупність усіх наявних матеріальних і нематеріальних активів підприємства, що використовуються в процесі здійснення інноваційної діяльності [11]. Проте постає питання, що є первинним джерелом досліджуваного явища «інноваційний потенціал» чи «інноваційний розвиток»?

Таблиця 1.2

Ключові підходи до визначення інноваційного потенціалу підприємства [9]

Підходи	Статичний підхід	Динамічні підходи		
	Структурно-функціональний	Процесний	Поведінковий	Інтегральний
Особливості визначення інноваційного потенціалу	Розглядається як сукупність різних ресурсів підприємства або функціональних складових інноваційного потенціалу та їх комбінації, які використовуються для здійснення інноваційної діяльності	Трактується як процес використання здатностей підприємства до реалізації можливостей розвитку на основі інновацій, тобто інноваційний потенціал – це сукупність підприємницьких можливостей, формування яких дозволяє досягти цілей інноваційної діяльності.	Комплекс взаємопов'язаних ресурсів і здатностей до їх реалізації, що визначають спроможність приведення у відповідність зовнішнім внутрішні можливості підприємства	Не лише певне сполучення ресурсів і здатностей підприємства реалізовувати можливості розвитку, але цілеспрямований процес реалізації можливостей розвитку на основі динамічного поєднання ресурсів і здатностей
Базові категорії	ресурси цілі	здатності (можливості) цілі	ресурси здатності (можливості) цілі	ресурси здатності (можливості) компетенції цілі проекти

Інноваційний потенціал доцільно визначати як здатність до зміни, покращення, прогресу, це джерело розвитку. При цьому «все те, що веде до інноваційного розвитку, має інноваційний потенціал. Він як би то стоїть на стику реальності, яка його характеризує, і майбутності, яка його визначає і в той самий час визначається ним» [26].

Інноваційний потенціал як сукупність інноваційних ресурсів, реалізація яких призводить до покращання й оптимізації виробництва, дає можливість створювати та впроваджувати новації з метою досягнення стратегічних конкурентних переваг підприємства. Таким чином за забезпечується його

поступальний розвиток. Отже, інноваційний потенціал, з одного боку, інтегрує в собі ресурси, з іншого – дає поштовх до їх розвитку у подальшому [65].

Ресурсний підхід і концепція динамічних здатностей дозволили обґрунтувати важливість ресурсів в більш широкому сенсі як джерел формування унікальних здатностей підприємства - його конкурентних переваг. Такий диференційований підхід до структуризації ресурсів підприємства та вивчення їх впливу на формування його ключових компетенцій визначив виділення інноваційних ресурсів, інноваційних компетентностей та інноваційних здатностей в самостійні і специфічні об'єкти, які органічно взаємодіють в єдиному процесі управління інноваційною діяльністю компанії [9].

Суттєвим внеском цієї теорії є осучаснення розуміння сутності ресурсів, якими вважаються будь-які активи, які дозволяють підприємствам досягати своїх цілей. При цьому важливе місце в наборі активів підприємства належить ресурсам переважно нематеріального інтелектуального характеру, серед яких чільне місце займають знання, навички, організаційні рутини тощо. З цієї точки зору, на нашу думку, назріла необхідність, не відкидаючи інших тлумачень інноваційного потенціалу, запропонувати сучасне його наповнення з урахування здобутків ресурсної теорії. Пропонується інноваційний потенціал підприємства розглядати як сукупність інтегральних характеристик, які дозволяють використовувати інноваційні ресурси за допомогою інноваційних компетенцій та на основі інноваційних організаційних здатностей для досягнення цілей інноваційного розвитку. Тобто, інноваційний потенціал підприємства являє собою поєднання ресурсів, можливостей та компетенцій в інноваційній діяльності (рис. 1.1).

Такий підхід до визначення дає можливість: по-перше, визначити інноваційний потенціал не як статичний показник, а як динамічну категорію; по-друге, характеризувати інноваційний потенціал підприємства як відкриту систему, яка об'єктивно реагує на зміну зовнішнього середовища; по-третє, характеризувати інноваційний потенціал підприємства як складну категорію, яка включає в себе сукупність ресурсів, можливостей, та компетенцій економічного суб'єкта для здійснення інноваційної діяльності.

1.2. Методичний інструментарій оцінювання інноваційного потенціалу підприємства

В сучасних динамічних умовах важливим завданням є збереження вже досягнутого рівня інноваційного потенціалу та оцінка реальних потенцій до його нарощення. Постає питання адекватної оцінки сукупних можливостей, здатностей та ресурсів підприємства, необхідних для впровадження нових ідей, тобто його інноваційного потенціалу.

Загалом, оцінка – це результат визначення та аналізу якісних і кількісних характеристик об'єкта, що ним управляють (керують), а також самого процесу управління ним [14]. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства дозволяє проаналізувати сильні та слабкі сторони, рівень розвитку його структурних складових, визначити повноту використання наявного потенціалу, виявити можливості його нарощення та невикористані резерви. При постійному діагностичному обліку інноваційного потенціалу керівництво має змогу «тримати руку на пульсі» життєдіяльності підприємства. На практиці оцінка інноваційного потенціалу – це досить складна і багатоаспектна задача, що вимагає значних затрат часових і трудових ресурсів.

Існування значної кількості як визначень інноваційного потенціалу, так і підходів до його трактування і аналізу, спричинили появу відповідної кількості методів його оцінювання, які є досить різноманітними як в методичному, так і в інструментальному плані. Вважаємо це методичною проблемою, оскільки практично кожне дослідження не обходиться без створення власного методу оцінювання інноваційного потенціалу підприємства, найчастіше через розрахунок інтегрального його показника на основі значної кількості експертних оцінок щодо окремих його проявів. Варто зазначити, що такий підхід, з одного боку, на нашу думку, є статичним, оскільки не враховує можливість необхідності постійної адаптації підприємства до умов навколишнього середовища, що змінюється, а з іншого – достатньо суб'єктивним, оскільки закладається значна кількість експертних оцінок, зокрема, щодо вибору показників, встановлення коефіцієнтів

вагомості окремих показників та інших аспектів оцінювання. Більше того, використання таких підходів ускладнює моніторинг розвитку інноваційного потенціалу та не забезпечує достатнього зв'язку з цілями інноваційної діяльності на підприємстві.

Спроби оцінити інноваційний потенціал були здійснені такими авторами, як Смірнова Г. О., Тітова М. М., Мазур Є. П., Смірнов Я. В., які пропонують використовувати систему показників інноваційного потенціалу за функціями управління інноваційною діяльністю: виробництва, закупівлі, маркетингу, фінансів та продажів.

Систему базових показників щодо оцінки інноваційного потенціалу пропонують такі автори, як Косолапов О. В. та Гиренко-Коцуба О. А. [4]: інтелектуальний потенціал; науково-технічний заділ за інноваціями; питома вага нового обладнання та інструментів, нових технологій у загальній їх кількості; наявність сервісних послуг, що користуються платоспроможним попитом; питома вага нових видів діяльності в загальному обсязі робіт, що виконуються.

Разом із тим для виявлення взаємозв'язку між результативними показниками ефективності діяльності (виробничої, фінансової, інвестиційної) підприємства і відповідними показниками ефективності інноваційного потенціалу автор [5] пропонує формувати таку систему показників: показники виробничої ефективності науково-технічних заходів, показники фінансової ефективності науковотехнічних заходів, показники інвестиційної ефективності науково-технічних заходів.

Слід звернути увагу на підхід Митякової О. І. [9] щодо методів оцінки інноваційного потенціалу промислового підприємства. Автор пропонує такі складові інноваційного потенціалу: виробничо-технологічну, науковотехнічну, фінансово-економічну, кадрову та організаційноуправлінську. Після того як визначені всі показники за кожною складовою інноваційного потенціалу підприємства, визначається інноваційний потенціал кожної складової з урахуванням рейтингу кожного показника. Загальний інноваційний потенціал

підприємства визначається сумою інноваційних потенціалів усіх його складових з урахуванням рейтингу кожної складової.

Аналіз існуючих методичних розробок показав, що поширені різні методи оцінювання інноваційного потенціалу, які об'єднують у три групи [9] (табл.1.3): методи визначення інтегрального показника; методи визначення віддачі від реалізації інноваційних проектів; порівняльні методи оцінювання. Кожна з цих груп методів вимагає врахування певних вимог.

Таблиця 1.3

Карта методів оцінювання інноваційного потенціалу підприємства [9]

Підходи до визначення	Групи методів оцінювання інноваційного потенціалу підприємства		
	Методи визначення інтегрального показника	Методи визначення віддачі від реалізації інноваційних проектів	Порівняльні методи оцінювання
1	2	3	4
Структурно-функціональний	1. Інтегральний показник як середньгеометричне складових інноваційного потенціалу 2. DEA-аналіз 3. Модель розрахунку суперефективності інноваційної діяльності галузей регіону	1. Аналіз динаміки окремих якісних і кількісних показників 2. Розрахунок показника NPV 3. Розрахунок рентабельності інноваційного потенціалу	не визначено
Процесний	1. Метод суми експертних оцінок інноваційних ресурсів та каталізаторів	1. Розрахунок результуючих показників використання інноваційного потенціалу 2. Розрахунок коефіцієнту інтенсифікації виробництва 3. Визначення рівня використання інноваційних ресурсів за допомогою показника пропорційності	не визначено
Поведінковий	1. Розрахунок інтегрального показника рівня інноваційного розвитку	1. Сукупність показників, що дозволяють сформулювати інноваційний «портрет» підприємства 2. Метод мультиплікаторів	1. Матриця можливих станів інноваційного потенціалу підприємства

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
	2.Інтегральний показник як середньозважена величина окремих складових інноваційного потенціалу	3. Коефіцієнт інноваційної активності	2.Морфологічна матриця оцінки
Інтегральний	1.Інтегральний показник як середньозважена величина окремих показників з коефіцієнтами вагомості 2. Інтегральний показник як квадратний корінь з суми квадратів відхилень окремих показників від еталону 3. Інтегральний показник як квадратний корінь з суми добутків квадратів окремих показників з коефіцієнтами вагомості	Графоаналітичний метод «Квадрат потенціалу» та його модифікацій	1.Матриця розвитку інноваційного потенціалу 2.Методика інноваційного радару 3.Інноваційні дорожні карти 4. Метод графоаналітичних побудов

Першу групу методів об'єднує принцип розрахунку величини або рівня інноваційного потенціалу підприємства, який розраховується як інтегральне значення складових інноваційного потенціалу. В залежності від підходу і інформаційної бази у різних науковців може бути виокремлено різна кількість складових елементів інноваційного потенціалу і різний механізм оцінки самих елементів. В свою чергу, кожен з елементів інноваційного потенціалу (або групи елементів) експертним шляхом отримує вагу (коефіцієнт чутливості, вагомості) в залежності від ступеня вагомості, залученості або впливу на інноваційний потенціал. Сам інтегральний показник може розраховуватися як середньозважена величина окремих складових інноваційного потенціалу; як квадратний корінь з суми квадратів відхилень окремих показників від еталону; як квадратний корінь з суми добутків квадратів окремих показників з коефіцієнтами вагомості тощо, який порівнюється з певною шкалою, в якій визначено рівні інноваційного потенціалу в залежності від його величини. Методи оцінювання інноваційного

потенціалу на основі розрахунку інтегрального показника є найбільш популярні і розповсюджені, оскільки в розрахунок можна звести окремі як кількісні, так і якісні елементи інноваційного потенціалу.

Наступна група методів сформована за принципом оцінювання інноваційного потенціалу на основі результату, який отримає підприємство в разі використання інноваційного потенціалу. В окремих методах розглядаються одиночні показники оцінки, такі як чиста теперішня вартість від впровадження інновацій, рентабельність інноваційного потенціалу, коефіцієнт інтенсифікації виробництва тощо. В інших методах розглядається набір результативних показників, які також різняться в залежності від того, як окремі дослідники розглядають склад інноваційного потенціалу підприємства. Такими показниками виступають динамічність розвитку, мінімізація рівня ресурсомісткості продукції, коефіцієнт інтенсифікації виробництва, частка приросту обсягу виробленої продукції за рахунок використання нововведень і цілий ряд більш специфічних показників.

Третя група методів базується на порівнянні: наявного стану інноваційного потенціалу підприємства та необхідним (бажаним) для можливості досягнення цілей діяльності підприємства. Методи цієї групи концептуально відрізняються від методів попередніх двох груп тим, що ставиться ціль не просто оцінити величину інноваційного потенціалу підприємства, але і виявити його відповідність цілям діяльності підприємства і якщо відповідність відсутня – визначити, необхідні кроки по його розвитку.

Оцінка потенціалів, що містять у собі кілька складових, може відбуватися за допомогою графоаналітичного методу або методу «багатокутника потенціалу» [5, с. 20]. Стосовно інноваційного потенціалу, такий метод дає можливість системно встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими складовими, тобто, здійснити інтегральний підхід до його оцінки. Графоаналітичний метод аналізу інноваційного потенціалу має кілька особливих теоретичних аспектів, які необхідно враховувати при його використанні. Правильна геометрична форма графу свідчить про збалансованість структури складових інноваційного

потенціалу. Спотворена форма графу дозволяє діагностувати наявність негативних явищ у процесі формування й використання ресурсних елементів потенціалу.

Для виявлення сильних і слабких сторін інноваційного потенціалу стосовно конкурентів використовується порівняльний метод. Особливість останнього полягає у необхідності вдалого вибору бази порівняння, що значної мірою визначатиме ефективність проведення дослідження. В такому випадку можна використати основний принцип концепції "бенчмаркінгу", який передбачає ретельне вивчення досвіду найпотужнішого та найуспішнішого в галузі конкурента, проведення порівняльного аналізу та розроблення на базі отриманих результатів власної стратегії підприємства.

Оцінку загальної готовності підприємства до сприйняття інновацій можна здійснювати за допомогою складових (ресурсів) інноваційного потенціалу, які визначаються як засоби, необхідні для створення нововведень та їх реалізації. Із взаємодії всіх складових інноваційного потенціалу отримують нові характеристики, що вказують на додаткові можливості підприємства, за допомогою яких формується інноваційний потенціал та створюються зони ймовірного опору інноваційним змінам.

Характеризуючи ресурсний підхід до визначення та оцінки інноваційного потенціалу лише як до сукупності ресурсів і можливостей їх використання, необхідно відзначити, що він акцентує увагу саме на наявності комплексу базових ресурсних елементів інноваційного потенціалу, й автоматично обумовлюється досягнення поставлених цілей інноваційної діяльності. Даний підхід є обмеженим, оскільки не передбачає врахування цілої низки характеристик категорії «інноваційний потенціал», таких як: багаторівневність, системність, наявність синергетичних ефектів та різних векторів розвитку. Крім того слід зауважити, що використання ресурсів завжди є цілеспрямованим і певним чином організованим процесом і не завжди пов'язане зі зростанням інноваційного потенціалу. На даному етапі ринкових трансформацій вітчизняної економіки ресурсний підхід здатен забезпечити досягнення кінцевих цілей інноваційної

діяльності здебільшого суб'єктів мікрорівня економічної системи: позиціонування підприємств на ринку з новою продукцією, збереження ніші на ринку, збільшення рівня конкурентоспроможності завдяки удосконаленню асортименту введенням інноваційної продукції, опанування більшої частки ринку, збільшення прибутку тощо.

Структурний підхід інтегрує ресурси, необхідні для формування інноваційного потенціалу, у певні комплексні складові, дозволяючи маневрувати фінансами, знаннями, персоналом, фондами тощо, але не показує процес розвитку сформованого потенціалу під впливом різноманітних зовнішніх факторів інноваційного середовища. Структурний підхід характеризує цілеспрямовану діяльність економічних суб'єктів різного рівня організації із залучення конкретних господарських ресурсів та їх раціональної переробки для формування інноваційного продукту і створення певного внутрішнього інноваційного середовища. Дія факторів зовнішнього інноваційного середовища, що впливають на інноваційний потенціал, такі, як: державна інноваційна політика, політика кредитних установ, конкурентні стратегії споживачів, постачальників, фінансових посередників, зміни у вподобаннях споживачів тощо, залишаються поза увагою структурного підходу.

Процесний підхід також не є остаточно досконалим, тому що він передбачає виключення з поняття «інноваційний потенціал» науково-технічної складової, а зосереджується лише на впровадженні і комерціалізації інновацій, тобто досліджує лише використання інноваційного потенціалу на останніх стадіях єдиного інноваційного процесу, відволікаючись від особливостей певних ресурсних складових та умов їх формування.

Як показав проведений нами огляд наукової літератури, оцінка рівня інноваційного потенціалу підприємства залишається невирішеною економічною проблемою. Причиною цього, як видно з проведеного аналізу існуючих методик оцінювання рівня інноваційного потенціалу, є те, що науковцями вкладається різний зміст у це поняття, виділяються різні складові інноваційного потенціалу. Крім того, багато із запропонованих науковцями методик визначення рівня

інноваційного потенціалу мають низка недоліків, які спотворюють результати оцінювання та не дають можливості застосовувати їх на практиці, а саме:

часто пропонуються різні підходи до вибору системи показників оцінки інноваційного потенціалу, які у підсумку дають результати, що суперечать один одному;

запропоновані складові інноваційного потенціалу та їх показники у багатьох випадках не мають чіткого та однозначного алгоритму їх визначення;

використання для визначення інтегрального показника складних та часто неадекватних математичних моделей оцінювання рівня інноваційного потенціалу, наприклад, виробничої функції Кобба-Дугласа, виробничої функції К. Оппенлендера та інших, що призводить до отримання результатів, які часто не мають економічного змісту;

некоректне переведення якісних та кількісних показників складових інноваційного потенціалу у зведені показники та розрахунок інтегрального показника [3].

Оскільки один і той же потенціал не можна використовувати однаково ефективно для вирішення якісно різнорідних проблем, процес формування і подальшого розвитку інноваційного потенціалу будь-якої організації повинен бути цілеспрямованим і базуватися на системних позиціях, але при цьому слід ураховувати особливості проблеми.

Підсумовуючи вище викладений матеріал, слід відзначити, що вибір методів оцінки інноваційного потенціалу економічних систем у межах того чи іншого підходу має відповідати наступним критеріям:

методи оцінки мають забезпечити комплексне охоплення ресурсних елементів інноваційного потенціалу економічних систем;

в процесі використання певних методах має бути уникнено зайвого суб'єктивізму експертних оцінок;

завдяки застосуванню обраних методів мають бути визначені найбільш суттєві внутрішні й зовнішні фактори впливу на інноваційний потенціал;

розроблені моделі та методики мають відображати інтегральний результат взаємодії ресурсних складових інноваційного потенціалу та факторів впливу з урахуванням часу.

Застосування визначених критеріїв звужить перелік методик до визначення інноваційного потенціалу.

Остаточний вибір методик оцінки інноваційного потенціалу підприємства ґрунтується не лише на визначеному раніше комплексному критерію доцільності, але й на тому, які цілі визначені дослідниками інноваційного потенціалу; якими статистичними даними володіють дослідники; з позиції якого рівня складності економічних систем ведеться дослідження інноваційного потенціалу; чи враховується вплив наднаціональних факторів разом із оцінкою внутрішніх інституціональних форм.

У межах процесного підходу найбільш інформативними є методи оцінки окремих складових інноваційного потенціалу завдяки розрахунку показників «портрету» інноваційного підприємства та методи оцінки інноваційного потенціалу як елементу більш складної системи з проведенням розрахунків результуючих показників його використання, коефіцієнтів інтенсифікації виробництва та показників «пропорції ефективності».

Структурний підхід дозволяє поглибити оцінку ресурсних складових інноваційного потенціалу в процесі розрахунку суперефективності інноваційної діяльності підприємств (галузей) регіону, здійснити оцінку певної складової інноваційного потенціалу з використанням стандартизованих коефіцієнтів чинників.

В межах інтегрального підходу, на наш погляд, здійснюється найбільш повний аналіз інноваційного потенціалу економічної системи з використанням майже всіх методів, що відповідають визначеним вище критеріям оцінки. Інтегральний підхід дозволяє ефективно використовувати:

метод аналогій, за яким можлива побудова інтегрального показника оцінки інноваційного потенціалу, використання матриці окремих показників та розробка показника віддачі інноваційного потенціалу;

методи оцінки окремих складових інноваційного потенціалу (перед усім, застосування графоаналітичного методу);

методи оцінки інноваційного потенціалу як елементу більш складної системи з розрахунками інтегрального показника рівня інноваційного розвитку.

Таким чином, оцінку інноваційного потенціалу підприємства доцільно здійснювати в такій послідовності: аналіз структури інноваційного потенціалу; виявлення ступеня використання внутрішніх інноваційних можливостей підприємства; оцінка рівня інноваційної активності підприємства.

Враховуючи недоліки існуючих підходів, визначимо основні принципи оцінки, що являють собою правила, покладені в основу методичного підходу:

точність та визначеність оцінки (чітке та точне визначення параметрів об'єкта оцінки);

простота та інформативність оцінки (визначення спрощеного набору вхідних показників, які визначають кінцевий результат, та достовірно відображають стан об'єкту);

цільова орієнтація оцінки (оцінка здійснюється відповідно до поставленої мети та запитів користувачів вихідних результатів);

системність оцінки (оцінка кожного з елементів інноваційного потенціалу підприємства як складної економічної системи у взаємозв'язку між собою та із зовнішнім середовищем);

доступність вхідної інформації (орієнтація на основні форми фінансової звітності підприємств);

комплексність оцінки (процес оцінювання включає визначення ретроспективного, поточного стану інноваційного потенціалу підприємства та прогнозування його розвитку).

Критичний огляд методів, моделей, процедур оцінки інноваційного потенціалу підприємства дозволяє визначити наступне:

у теорії й на практиці приділяється значна увага проблемам формування, оцінки та використання інноваційного потенціалу підприємств, причому всіма авторами визначається, що інноваційний потенціал як найважливіша складова

соціально-економічного потенціалу будь-якої економічної системи поєднує в собі сукупність певних ресурсних елементів;

існування значної кількості методів розрахунку показників рівня інноваційного потенціалу підтверджує актуальність та значущість оцінки наявних та потенційних можливостей подальшого інноваційного розвитку всієї економічної системи;

виділені в роботі підходи до визначення інноваційного потенціалу дають можливість скласти матрицю методів його оцінки;

формулювання надалі критеріїв відбору оціночних методів дозволяє впорядкувати процеси пошуку та аналізу інформації щодо ресурсного забезпечення інноваційного потенціалу підприємства;

методи та моделі оцінки, відібрані за цими критеріями, сприятимуть не лише підвищенню якості досліджень процесів формування і використання інноваційного потенціалу, але й ефективності управління ним в ході розробки моделей управління інноваційним розвитком підприємства.

Різноманітність поглядів дослідників обумовлена безліччю видів інноваційної діяльності, різною масштабністю, капіталомісткістю та ефективністю інноваційних проектів, відмінністю в галузях реалізації нововведень та спеціалізації інноваційно активних підприємств і т. д.

Різноманітність існуючих підходів значно ускладнює завдання вибору оптимальної методології оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Єдиного підходу немає і не може бути, оскільки досить різноманітними є специфіка, масштаби інноваційної діяльності, галузі господарювання, розміри підприємств тощо. Тому підхід до оцінки інноваційного потенціалу підприємства має бути індивідуальним, найбільш оптимальним для відповідної галузі, для конкретного підприємства.

Оцінивши величину наявного інноваційного потенціалу, визначивши приховані резерви, виявивши сильні та слабкі сторони в інноваційній діяльності підприємства, доцільно привести у відповідність внутрішні та зовнішні інноваційні можливості, наявні та потенційні здатності підприємства,

оптимізувати інноваційну ресурсну базу у відповідності із інноваційно-стратегічними акцентами підприємства і т.д. Іншими словами, інноваційний потенціал має стати постійним об'єктом управління на підприємстві, що передбачає цілеспрямований вплив на нього з метою підвищення ефективності інноваційної діяльності суб'єкта господарювання.

1.3. Основні підходи до управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства в сучасних умовах

Значення інноваційного потенціалу для забезпечення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства вимагає пошуку нових шляхів його формування і розвитку. Для будь-якого підприємства постає питання про напрямки формування, масштабність і глибину зміни елементів інноваційного потенціалу, адже стратегічні цілі, а, відповідно, і ступень інноваційної активності підприємств є неоднаковими.

Уміння функціонувати на основі ключових чинників зростання є саме тим, що відрізняє високорезультативні підприємства від інших. Такі підприємства продовжують фокусуватися на чотирьох чинниках (драйверах) зростання, дотримуючись правильного балансу в своїх підходах до кожного з них. На тлі сучасного збільшення коливань ринків, їх волатильності, тиску витрат і нервозності стейкхолдерів, результати, яких інноваційні підприємства мають бути націлені досягти, тісно пов'язані з цими суттєвими драйверами зростання бізнесу.

На думку всесвітньовідомої консультаційної компанії Ernst and Young [9], інновації майбутнього вимагають, щоб підприємства, для забезпечення своєї успішності, у тому числі й на глобальному ринку, звернулися до чотирьох ключових можливостей, а саме: розуміння клієнта; персонал і культура; наукові дослідження і розробки; операційна і бізнес-гнучкість.

Отже, для того, щоб досягти успіху в сучасному середовищі, підприємства повинні реалізувати стратегію, засновану на розширенні на нових ринках, пошуку

нових шляхів для інновацій і реалізації нових підходів до управління талантами, щоб рости швидше, ніж їх місцеві і, все частіше, міжнародні конкуренти.

Інноваційні підприємства використовують ці драйвери інноваційного зростання на крок далі, дозволяючи ним розвиватися з плином часу - прогресуючи, наприклад, від простих контактів до повної залученості клієнтів, від перетворення операційної гнучкості у бізнес-гнучкість, таким чином, створюючи передумови зростання на наступному рівні.

Драйвери інноваційного зростання консультаційної компанії Ernst and Young наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Драйвери інноваційного зростання компанії Ernst and Young [9]

Драйвери інноваційного зростання	Необхідні дії	
	На локальному рівні	На глобальному рівні
1	2	3
1. Розуміння клієнтів	мати в наявності ресурси для виявлення потенційних клієнтів і оцінювання їх незадоволених потреб; розвивати навички проведення поглиблених досліджень, у тому числі великих етнографічних і якісних польових; залучати клієнтів і розглядати їх як партнерів і співробітників в інноваційному процесі.	використовувати аналітичні методи і технології для збору інформації про конкретні ринки і перетворення це в дієве бачення необхідної бізнес-діяльності; проводити кількісний аналіз і формувати чітке розуміння розмірів ринку та очікуваної поведінки клієнтів; це дозволяє компаніям визначити взаємозв'язки між ринками та отримати економії від масштабу від поглибленого знання про потреби клієнтів.
2. Дослідження та розробки	перемістити більшу частину своїх дослідницьких підрозділів ближче до місць, де знаходяться клієнти – на швидкозростаючі ринки; розвинути підхід «зворотнього інжинірингу», при якому можливо визначати періоди, починаючи з яких доцільно розробляти абсолютно нові продукти і послуги; надавати автономію місцевим дослідницьким центрам, щоб приймати	«налаштувати» глобальні інноваційні мережі, які пов'язують дослідницькі центри як розвинутих ринках, так і на тих, що швидко розвиваються, для обміну інтелектуальною власністю; розробити "платформи технологій", які є актуальними в глобальному масштабі і які можуть бути об'єднані з місцевими компонентами в точці поставки.

Продовження табл. 1.4

1	2	3
	власні рішення про те, які проекти виконувати. вводити в дію механізми реалізації для нових ідей та досягти осіб, що приймають рішення, незалежно від того, де саме в організації вони знаходяться.	приймати рішення про розподіл ресурсів, і виділених на переміщати їх з одного місця в інше, як тільки виникає необхідність.
3.Персонал і інноваційна культура	делегувати відповідальність щодо прийняття рішень місцевим командам на швидкозростаючих ринках; переконатися, що місцеві керівники мають можливість приймати самостійні рішення щодо набору персоналу. бути здатними розробляти і просувати ідеї щодо нових продуктів або послуг для задоволення місцевих потреб. встановити відповідальність за місцеві прибутки і збитки і розробити необхідну звітність; мати можливість встановлювати структуру оплати і винагороди для місцевих команд, щоб вони були мотивованими для оцінювання розмірів та темпів зростання ринку.	глобально управляти талантами, таким чином, щоб менеджери проходили ротацию на ключових ринках і отримати досвід у найрізноманітніших бізнес-середовищах. працювати над формуванням культури і набором цінностей, які є глобальними за масштабом. формувати глобальне мислення і здатність переносити невизначеність та інтегрувати різні точки зору. розуміти взаємозалежності між різними регіонами і як рішення, прийняті в одному регіоні, вплинуть на інший.
4.Бізнес-процеси та бізнес-модель	вибирати місцевих партнерів ретельно на кожному етапі ланцюжка створення вартості. переконатися, що операції є як ефективними, так і такими, що забезпечують можливість знизити затрати і зберегти маржу. брати до уваги потреби місцевих клієнтів і переконатися, що ціни й інші аспекти бізнес-моделі є адекватними.	встановити чіткі процедури і правила, включаючи управління ризиками та дотримання рамок, для забезпечення звітності та етичну поведінку на всьому ланцюжку створення вартості. ■ використати глобальні ланцюжки постачань і системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) для оптимізації ланцюжка створення вартості в глобальному масштабі і переконатися, що вони є одночасно ефективними і стійкими. приймати рішення про те, які аспекти збутової ланцюга призначені для локалізації, а які - для підтримки на глобальному рівні.

Ідея авторів полягає у тому, що необхідно уникати використання стандартних рекомендацій підвищення інноваційного потенціалу, оскільки кожне підприємство має унікальні інноваційні завдання. Насправді, інноваційні виклики відрізняються від фірми до фірми, і реалізація стандартних рекомендацій може призвести до нераціональних витрат або навіть бути шкідливими, якщо застосовується до неправильних ситуацій.

Такий підхід привертає увагу менеджменту від рефлекторно імпортованих інструментів активізації інноваційної діяльності, які можуть виступати частиною ланцюга, але не бути обов'язково такими, поліпшення яких підприємство найбільше потребує у даний момент часу. Таким чином, менеджмент фокусує увагу на найслабших ланках і виступає бути селективним щодо того, які інструменти застосовувати для підвищення інноваційної результативності.

Згідно з моделлю ланцюга, підприємству необхідно зосередити увагу на своїх «правильних» ланках. Це не завжди означає розвиток сильних сторін. Навпаки, ці, так звані сильні, інноваційні сторони можуть фактично привести до недоліків в інноваційному процесі, якщо вони не доповнюються еквівалентними сильними сторонами в інших областях. Крім того, не має значення, наскільки ефективним є процес відбору ідей компанії, якщо лише невелика частка з них перетворюється у проекти або якщо подальший процес їх розвитку є слабким. Це також викликає необґрунтовані витрати ресурсів, якщо підприємство намагається збільшити можливості для комерціалізації продуктів або послуг, але відсутні реально цікаві ідеї і проекти, які можна розповсюджувати.

Інакше кажучи, наявність сильних інноваційних ланок на підприємстві не є позитивом, якщо вони змушують організацію витрачати гроші нераціонально, з невеликими шансами на короткі терміни окупності або, якщо увага, що приділяється їм, ще більше послаблює інші частини ланцюжка створення інноваційної вартості. Менеджмент на підприємстві має припинити концентрацію всіх своїх зусиль на покращенні інноваційних можливостей, а замість цього зосередитися на зміцненні своїх слабких ланок. Дослідження М.Хансена і Дж. Біркіншоу показують, що здатність підприємства до створення інновацій

визначається найслабшою ланкою в його ланцюжку формування цінності інновацій.

Відповідно до логіки моделі ланцюга, підприємства можуть потрапити в один з трьох сценаріїв «слабкої ланки». По-перше, це варіант, коли на підприємстві слабкою ланкою є фаза генерації ідей, що, зокрема, проявляється у тому, що витрачається багато часу і грошей для розвитку і поширення ідей в середині підприємства, але це призводить до посередніх фінансових результатів. Проблема тут міститься в генерації ідей, а не в їх виконанні.

По-друге, компанія з нерозвинутими процедурами відбору ідей і розвитку проектів має багато хороших ідей, але менеджери не можуть оцінити і розвивати їх належним чином. Замість цього, ідеї «вмирають» у процесах бюджетування, що сфокусовані на покрокових прирощеннях і гарантованих покращеннях, а не на інноваціях. Або керівники можуть використовувати підхід "тисячі квітів", дозволяючи ідеям виникати і поширюватися там, де це можливо, але ніколи не вибіраючи їх. Такі підприємства потребують кращих можливостей скринінгу, а не більше механізмів генерації ідей.

Нарешті, слабкі навички дифузії ідей призводять до того, що на підприємстві виникають проблеми монетизації своїх перспективних ідей. В результаті, нові продукти та послуги не належним чином просуваються по всіх географічних сегментах, каналах розподілу або споживчих групах. Для таких компаній реальний вихід полягає в агресивній монетизації тих ідей і проектів, що вони вже відібрали, не приділяючи особливої уваги процесам генерації ідей або їх розвитку.

Отже для управлінців, які сприймають потенціал моделі ланцюжка створення цінності інновацій, управління інноваційним потенціалом перестає бути рутинною практикою. Вони повинні будуть реалізовувати нові ключові показники ефективності, які зосереджені на конкретних результатах від кожної ланки в ланцюжку. Якщо, наприклад, компанія хоче покращити зовнішнє залучення ідей, то базовим показником буде фактична кількість хороших нових ідей компанії (або підрозділу), залучених ззовні. Або, якщо фірма хоче поліпшити

свої механізми дифузії, хорошим показником буде частка проникнення на бажані ринки, канали і групи клієнтів, а також тривалість (наприклад, у місяцях) до повної дифузії. Менеджери повинні визначити, що являє собою «хороша» ідея проти звичайної, що являє собою ідеальний потік концепцій ззовні, і частка гарних ідей у всьому їх обсязі (всіх – хороших і поганих), яку знайшли за межами компанії, серед інших даних. Якщо компанії не можуть збирати ці дані, то їм, можливо, доведеться почати з внутрішніх опитувань, а потім накопичувати інформацію щодо того, як вони просуваються у цьому процесі.

Використання моделі ланцюга формування цінності інновацій забезпечує індивідуальний і системний підхід до оцінювання результативності інноваційної діяльності підприємства та інструментів визначення того, які з багатьох існуючих практик краще використати на підприємстві. Також ця модель може допомогти керівникам збільшити кількість нових продуктів і послуг та реалізувати потенціал від інвестицій в інновації.

Конкурентні переваги можуть бути пов'язані не тільки з володінням знаннями як активами, а й зі здатністю комбінування знань як активів з іншими активами, необхідними для створення вартості. Знання того, які активи необхідно розвивати, а від яких активів слід позбутися, є найважливішим елементом формули успіху підприємства. Динамічні здатності підприємства грають найважливішу роль, якщо знання як активи покликані підтримувати конкурентну перевагу [9].

Інноваційна діяльність пов'язана з трансформацією наукових досліджень і розробок, винаходів і відкриттів у новий продукт або новий технологічний процес, які впроваджуються у виробничий процес, або в новий підхід до соціальних послуг.

Інноваційна діяльність передбачає створення цілого комплексу наукових, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів, які у своїй сукупності ведуть до створення інновації «під ключ», тобто повністю готової до реалізації на ринку.

Розумна інвестиційна політика менеджерів підприємства дозволить за досить короткий час розробити чітку цінову політику і маркетингову стратегію для подальшого його розвитку.

Цілі інноваційного розвитку компанії і завдання, спрямовані на їх реалізацію, визначаються виходячи з її підходів до ведення бізнесу. За кордоном в даний час для більшості великих компаній все частіше використовуються підходи, орієнтовані не на отримання великого обсягу прибутку, а на стабільне надходження грошових коштів у касу підприємства, що дає можливість у меншій мірі залежати від кредиторів і мати необхідний обсяг фінансових коштів для підвищення конкурентоспроможності продукції. Такий підхід до ведення бізнесу, характерний для країн з розвиненими ринковими відносинами, коли успіх промислового підприємства на ринку визначається, насамперед, наявністю покупців, готових брати участь у розробці і виробництві продукції з тривалим виробничим циклом шляхом фінансування всіх стадій виробничого циклу [55].

Для таких підприємств розробка стратегії інноваційного розвитку набуває особливого значення, тому що дозволяє підприємству бути на ринку більш впевненим і роздобути замовника на більш ранньому етапі життєвого циклу продукції. Тому в основі визначення цілей інноваційного розвитку лежать підходи до ведення бізнес-процесів.

Вивчення зарубіжного досвіду формування стратегії інноваційного розвитку великих компаній доводить, що методологія цього процесу будується на основі таких концептуальних положень.

По-перше, стратегія інноваційного розвитку підприємства тісно пов'язана з основною стратегією стратегічного менеджменту компанії — стратегією зростання.

Стратегія зростання може базуватися на внутрішніх (інвестиції в розширення виробництва) або зовнішніх (придбання нових бізнес-підрозділів) джерелах.

Внутрішні зростання здійснюється, як правило, у формі створення нових або зміни існуючих товарів, виведення продукту на нові ринки. Зовнішні

зростання зазвичай відбувається у формі диверсифікації, коли компанія поглинає наявні подібні товарні лінії або дають можливість виходу у нові сфери бізнесу.

По-друге, стратегія інноваційного розвитку підприємства має ринкову орієнтацію, тобто маркетингові дослідження щодо нового продукту визначають цілі і завдання інноваційного розвитку.

По-третє, стратегія нового продукту — це стратегія дослідження і розробки, так звана стратегія R&D (Research and Development). Дана аббревіатура є усталеною за кордоном.

Великі компанії, як правило, розробляють і виробляють кілька видів інноваційної продукції, прагнучи мати стійке положення на світовому ринку. Тому в умовах глобалізації для великих компаній є характерним створення філій за кордоном в тих країнах, де є найбільш сприятливі умови для наступних складових єдиного інноваційного ланцюга «розробка інноваційного продукту-виробництво-ринок». Для великих компаній все частіше цей ланцюг в територіальному плані буває розірваний [55].

Методологія формування стратегії інноваційного розвитку великої компанії включає дослідження ринку інноваційних продуктів. Ця робота починається з патентних досліджень, що дозволяють скласти конкретні уявлення про те, де і які ніші ринку зайняті, а які вільні. Маркетингові дослідження проводяться ще до початку науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт [55].

У процесі реалізації стратегії і розробки створюються нематеріальні активи великої компанії, що поділяються на такі групи:

інтелектуальна власність — об'єкти промислової власності (винаходи, корисні моделі, промислові зразки, товарні знаки і знаки обслуговування, найменування місць походження товарів, раціональні пропозиції), об'єкти авторського права (всі види наукових, літературних, художніх творів, програмні продукти, топології інтегральних мікросхем, схеми, карти, нетиражовані і неопубліковані документи, конструкторсько-технологічна документація та ін.);

майнові права — права на володіння чим-небудь (надрами, водними, земельними та іншими ресурсами, майном);

відкладені витрати — організаційні витрати, науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки; ціна фірми (ділова репутація),

гудвіл — різниця між вартістю фірми як єдиного цілого і вартістю її активів; неохоронні активи — «ноу-хау», науковий результат.

При розробці стратегії інноваційного розвитку компанії необхідно враховувати стратегію організації виробництва інноваційної продукції на основі визначення ефективності вкладення інвестицій у виробничий процес.

Крім того, при розробці зазначеної стратегії важливо враховувати основні фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність компанії. Адже розкриття інноваційного потенціалу нашою метою є подолання зовнішніх бар'єрів, які можна охарактеризувати як інноваційний клімат. Інноваційний клімат (країни, регіону, підприємства) пропонується нами розглядати як сукупність факторів зовнішнього середовища, що визначають доцільність здійснення інновацій. Факторами, які впливають на інноваційний потенціал підприємства, є ті самі фактори зовнішнього середовища, що здійснюють вплив на інноваційну діяльність підприємства (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Фактори впливу зовнішнього середовища на інноваційний потенціал підприємства [64]

Назва	Сутність	Можливості
1	2	3
Фактори ділового середовища		
Споживачі	це індивіди і компанії, що купують інноваційні товари чи/або послуги підприємства	потреби споживачів надають можливості пошуку інвенцій
Партнери	це ті, хто забезпечує надходження ресурсів, необхідних для нормального функціонування протягом інноваційного циклу	можливості придбання ноу- хау, патентів тощо

Продовження табл. 1.5

1	2	3
Регулятори	це, як правило, державні, регіональні і місцеві органи, що задають конкретні правила, контролюють і регулюють інноваційну діяльність організації	можливості для партнерства влади і бізнесу
Конкуренти	це підприємства, що функціонують в тій же сфері бізнесу і пропонують свої товари і послуги тим самим групам споживачів	можливості обрати інший спосіб для вирішення певної проблеми
Фактори загального середовища		
Культура	історія, традиції і звичаї, норми і поведінкові моделі, конфесійна структура і система цінностей суспільства, в якому діє організація	можливості до сприйняття інновацій
Економіка	ступінь розвиненості ринків, державна інноваційна політика та регулювання, інноваційна інфраструктура, інвестиційний клімат, інфляція, ціни, доступ до ресурсів т.і.	можливості для розробки нових методів управління
Соціум	ступінь розвитку освітньої системи і освітній рівень людей, динаміка і мобільність фахівців	можливості для зміни соціальних відносин на підприємстві
Законодавча база	з питань інноваційної діяльності підприємств, а також частково фінансове і податкове законодавство	можливості для створення нових механізмів просування продукції на ринок
Фактори глобального середовища		
Технологічне середовище	знання, інформація, розвиток науки і техніки. Відображає ступінь розвитку продуктивних сил в цілому.	можливості для виробництва нових видів продукції чи послуг
Міжнародне середовище	це фактори, обумовлені світовими тенденціями: галузеві зрушення до сфери послуг і високих технологій, зростання гнучкості виробництва, посилення конкуренції і співпраці	можливості для розвитку бізнесу компанії в інших країнах

Кожний з наведених факторів може здійснювати позитивний або негативний вплив у певний момент часу та за певних обставин, а також зумовлює появу можливостей для підприємства, приклади яких наведено у табл.1.5.

Очевидно, що в цілому погіршення (поліпшення) інноваційного клімату в країні призведе до погіршення (поліпшення) інноваційного потенціалу кожного регіону та кожного підприємства країни.

Щодо впливу на інноваційний потенціал підприємства внутрішніх факторів, слід зазначити, що процеси управління інноваційною діяльністю значно залежать від інноваційної культури певної організації. Під інноваційною культурою слід розуміти міру сприйнятливості організації до нововведень, досвід впровадження нових проєктів, політику менеджменту в області інновацій, ставлення персоналу до інновацій. За участю інноваційної культури можна досягти прискорення пошуку інвенцій та підвищення ефективності впровадження нових технологій і винаходів, протидії бюрократичним тенденціям, сприяння розкриттю інноваційного потенціалу особистості тощо.

Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку компанії складається з декількох стратегічних складових, представлених на рис. 1.3.

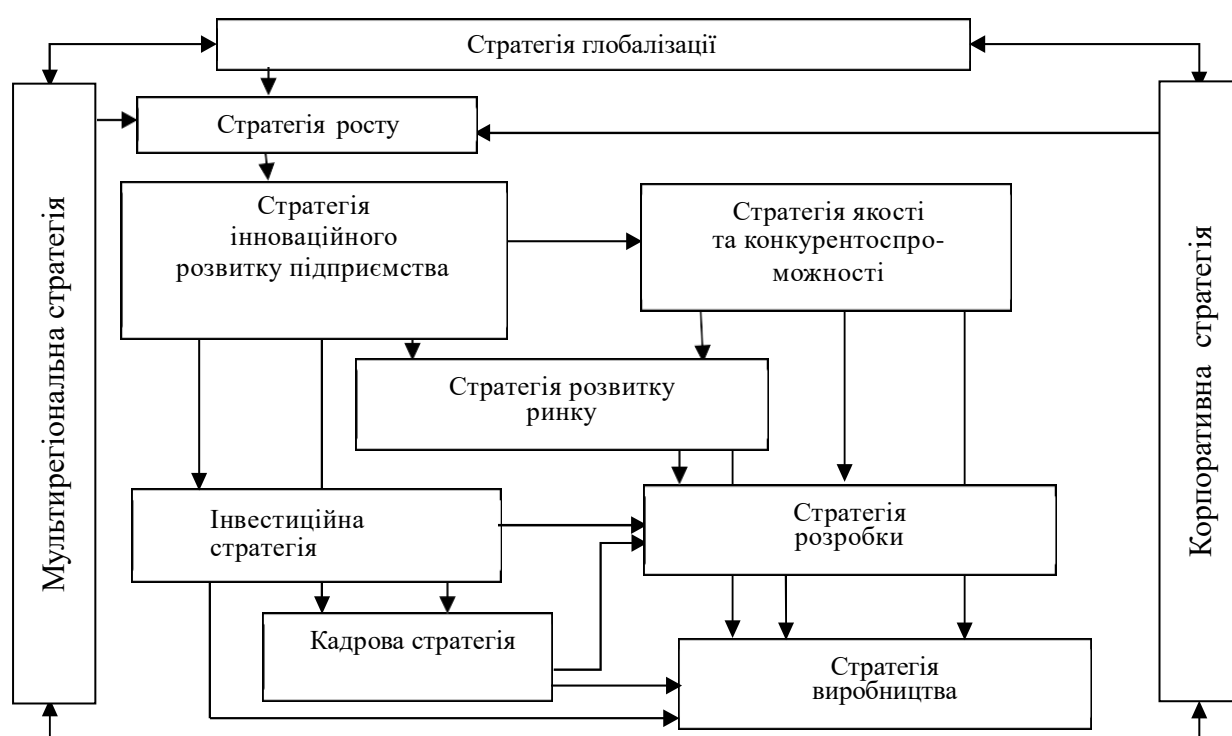


Рис. 1.3. Структура стратегій організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства [55]

Кожна із зазначених стратегій організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку має свої форми і методи управління, що забезпечують досягнення поставлених цілей. Технології управління, що включають процедурні, організаційні, інформаційні, технічні аспекти реалізації стратегій, що є предметом інновацій у зв'язку з використанням нововведень в дослідженні ринку, у розробці нового продукту, організації технологічного оснащення виробництва.

Виробничий рівень організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку включає всі стадії інноваційного процесу «розробка-виробництво-ринок».

В сучасних умовах організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку реалізує стратегію підприємства шляхом розробки та виконання інноваційних проектів, головна особливість яких полягає у включенні в них робіт, пов'язаних з реалізацією дослідницької фази життєвого циклу інновацій.

Отже, нами було розглянуто основні теоретичні засади формування, оцінювання та розвитку інноваційного потенціалу підприємства. В наступному розділі дипломної магістерської роботи перейдемо до розгляду прикладних аспектів управління даним процесом на прикладі Приватного акціонерного товариства лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт».

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «МИРГОРОДКУРОРТ»

2.1. Управлінська діагностика ПрАТ «Миргородкурорт» як соціально-економічної системи та системи управління ним

Практичні аспекти управління розвитком інноваційного потенціалу нами буде розглянуто на прикладі Приватного акціонерного товариства лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт». Місцезнаходження товариства: Полтавська обл., Миргородський р-н. р-н, м.Миргород, вул.Гоголя, 112.

Сьогодні ПрАТ «Миргородкурорт» за всіма показниками є лідером санаторно-курортної сфери нашої держави. Всі його оздоровниці мають вищий рівень акредитації. Зручне розташування і транспортне сполучення дозволяє дістатися сюди від провідних промислових центрів країни всього за 2-3 години. А висока ефективність оздоровлення на курорті «Миргород» добре відома не тільки в Україні, а й далеко за її межами і приваблює сюди протягом усього року більше 30 тисяч відпочиваючих майже з 30 країн світу. Це найпотужніший лікувально-діагностичний комплекс, який об'єднує сучасні санаторії «Березовий гай», «Миргород», «Полтава», «Хорол» та кращі в галузі загальнокурортну поліклініку та бальнеогрязелікарню, що пропонують більше 300 видів процедур і досліджень.

ПрАТ «Миргородкурорт» має складну дивізійну структуру (Додаток А). До структури товариства входять такі філії:

1.Філія ПрАТ «Миргородкурорт» - «Багатогалузеве підприємство комунального господарства»;

2. Філія ПрАТ «Миргородкурорт» - «Санаторно-курортний комплекс «Миргород», яка в свою чергу має:

відділення філії ПрАТ «Миргородкурорт»

«СКК «Миргород» - «Санаторій «Полтава»;

відділення філії ПрАТ «Миргородкурорт» - «СКК «Миргород» - «Санаторій «Миргород»;

відділення філії ПрАТ «Миргородкурорт» - «СКК «Миргород» - «Санаторій «Березовий Гай»;

відділення філії ПрАТ «Миргородкурорт» - «СКК «Миргород» - «Санаторій «Хорол»;

відділення філії ПрАТ «Миргородкурорт» - «СКК «Миргород» - «Курортна поліклініка»;

відділення філії ПрАТ «Миргородкурорт" - «СКК «Миргород» - «Бальнеогрязелікарня»;

відділення філії ПрАТ «Миргородкурорт" - «СКК «Миргород» - «Палац культури»;

відділення філії ПрАТ «Миргородкурорт» - «СКК «Миргород» - «Дільниця озеленення і благоустрою».

Основним напрямком діяльності підприємства є надання санаторно - курортних послуг, за 2019 рік середня (21-денна) фактична вартість путівки з ПДВ становить 15699,39 грн., усього доходів отримано на суму 254534,4 тис. грн. Основою для визначення усіх видів цін є базова ціна одного ліжка - дня. Розмір прибутку, що планується при формуванні ціни на путівку повинен забезпечити виконання показників господарсько - фінансового плану товариства за рік. Ліжковий фонд цілорічного функціонування за 2019 рік становить 800 ліжок та додатково сезонного функціонування 750 ліжок, що при повному розгортанні становить 1550 ліжок. Зважаючи на всесвітньовідому мінеральну воду та унікальні лікувальні грязі залучає ринок збуту по всій території України а також приваблює відпочиваючих майже з 30 країн світу. За 2019 рік оздоровлено фізичних осіб 22996 чоловік. Із загальної кількості хворих по путівках Фонду соціального страхування лікувалось 19%. Від різних організацій та за готівку - 81%.

Основними конкурентами товариства на місцевому ринку є «Санаторій імені Гоголя» ПАТ «Укрзалізниця» та санаторій «Миргород» МВС. На

національному ринку конкурентами підприємства є курорти міст Моршин, Трускавець та Хмільник.

Основними постачальниками товариства є ТОВ «МІГ» - послуги теплопостачання, ПАТ «Полтаваобленерго» - електроенергія, питома вага окремих постачальників продуктів харчування, медикаментів та інших матеріальних цінностей складає менше 10% загального обсягу постачання.

Товариство є приватною власністю і знаходиться на повному самостійному фінансуванні, отримує власний прибуток від діяльності, жодні інші джерела доходу, в тому числі з державного бюджету відсутні.

Товариство в своїй діяльності не керується власним кодексом корпоративного управління.

Відповідно до вимог чинного законодавства України, Товариство не зобов'язане мати власний кодекс корпоративного управління. Ст. 33 Закону України «Про акціонерні товариства» питання затвердження принципів (кодексу) корпоративного управління товариства віднесено до виключної компетенції загальних зборів акціонерів. Загальними зборами акціонерів ПрАТ «Миргородкурорт» кодекс корпоративного управління не затверджувався.

Керуюча підсистема системи управління ПрАТ «Миргородкурорт» включає в себе загальні збори акціонерів, ревізійну комісію, раду директорів та наглядову раду (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Інформація про органи управління ПрАТ «Миргородкурорт»

Орган управління	Структура
Загальні збори акціонерів	Вищий орган управління
Наглядова рада складається з двох осіб	Голова наглядової ради; Член наглядової ради.
Ревізійна комісія складається з двох осіб	Орган, який здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності товариства. Голова Ревізійної комісії Член Ревізійної комісії
Виконавчий орган	Рада директорів складається з 7 членів.

Основні компетенції органів управління ПрАТ «Миргородкурорт» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні завдання, що належать до компетенції органів управління

ПрАТ «Миргородкурорт»

Завдання	Загальні збори акціонерів	Наглядова рада	Виконавчий орган	Не належить до компетенції жодного органу
Визначення основних напрямів діяльності (стратегії)	так	ні	ні	ні
Затвердження планів діяльності (бізнес-планів)	ні	так	ні	ні
Затвердження річного фінансового звіту, або балансу, або бюджету	так	ні	ні	ні
Обрання та припинення повноважень голови та членів виконавчого органу	так	ні	ні	ні
Обрання та припинення повноважень голови та членів наглядової ради	так	ні	ні	ні
Обрання та припинення повноважень голови та членів ревізійної комісії	так	ні	ні	ні
Визначення розміру винагороди для голови та членів виконавчого органу	так	ні	ні	ні
Визначення розміру винагороди для голови та членів наглядової ради	так	ні	ні	ні
Прийняття рішення про притягнення до майнової відповідальності членів виконавчого органу	так	ні	ні	ні
Прийняття рішення про додаткову емісію акцій	так	ні	ні	ні
Прийняття рішення про викуп, реалізацію та розміщення власних акцій	так	ні	ні	ні
Затвердження зовнішнього аудитора	так	ні	ні	ні
Затвердження договорів, щодо яких існує конфлікт інтересів	так	ні	ні	ні

Загальні збори є вищим органом управління ПрАТ «Миргородкурорт». Акціонерне товариство щороку скликає загальні збори (річні загальні збори). Річні загальні збори товариства проводяться не пізніше 30 квітня наступного за звітним роком.

До виключної компетенції загальних зборів ПрАТ «Миргородкурорт» належить:

- визначення основних напрямів діяльності ПрАТ «Миргородкурорт»;
- внесення змін до статуту товариства;

прийняття рішення про анулювання викуплених акцій;
прийняття рішення про зміну типу товариства;
прийняття рішення про розміщення акцій;
прийняття рішення про збільшення статутного капіталу товариства;
прийняття рішення про зменшення статутного капіталу товариства;
прийняття рішення про дроблення або консолідацію акцій;
затвердження положень про загальні збори, наглядову раду, виконавчий орган та ревізійну комісію (ревізора) товариства, а також внесення змін до них;
затвердження інших внутрішніх документів товариства, якщо інше не передбачено статутом товариства;
затвердження річного звіту товариства;
розподіл прибутку і збитків товариства;
прийняття рішення про викуп товариством розміщених ним акцій;
прийняття рішення про форму існування акцій;
затвердження річних дивідендів у розмірі, що перевищує їх обсяг;
прийняття рішень з питань порядку проведення загальних зборів;
обрання членів наглядової ради, затвердження умов цивільно-правових або трудових договорів, що укладатимуться з ними, встановлення розміру їх винагороди, обрання особи, яка уповноважується на підписання цивільно-правових договорів з членами наглядової ради;
прийняття рішення про припинення повноважень членів наглядової ради;
обрання голови та членів ревізійної комісії (ревізора), прийняття рішення про дострокове припинення їх повноважень;
затвердження висновків ревізійної комісії (ревізора), прийняття рішення про дострокове припинення їх повноважень;
прийняття рішення про виділ та припинення товариства, про ліквідацію товариства, обрання ліквідаційної комісії, затвердження порядку та строків ліквідації, порядку розподілу між акціонерами майна, що залишається після задоволення вимог кредиторів, і затвердження ліквідаційного балансу;

прийняття рішення за наслідками розгляду звіту наглядової ради, звіту виконавчого органу, звіту ревізійної комісії (ревізора);

затвердження принципів (кодексу) корпоративного управління товариства;

обрання комісії з припинення акціонерного товариства;

вирішення інших питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів згідно із статутом або положенням про загальні збори товариства.

Відповідно до Статуту ПрАТ «Миргородкурорт», Наглядова рада товариства обирається загальними зборами у кількості 2 члена строком на 3 роки. До складу Наглядової ради входять Голова наглядової ради та член наглядової ради. Рішення щодо обрання членів наглядової ради приймалось загальними зборами шляхом голосування акціонерів, які зареєструвалися для участі у загальних зборах та є власниками голосуючих з цього питання акцій. Голова наглядової ради Товариства обирається членами наглядової ради з їх числа простою більшістю голосів від кількісного складу наглядової ради. Наглядова рада має право в будь-який час переобрати голову наглядової ради.

Прийняття рішення про припинення повноважень членів наглядової ради належить до виключної компетенції загальних зборів акціонерів.

Члени наглядової ради ПрАТ «Миргородкурорт» мають право:

отримувати повну, достовірну та своєчасну інформацію про Товариство, необхідну для виконання своїх функцій. Знайомитися із документами Товариства, отримувати їх копії, а також копії документів дочірніх підприємств Товариства;

вимагати скликання засідання наглядової ради Товариства;

надавати у письмовій формі зауваження на рішення наглядової ради Товариства;

отримувати справедливу винагороду та компенсаційні виплати за виконання функцій члена наглядової ради.

Голова наглядової ради ПрАТ «Миргородкурорт» очолює роботу наглядової ради та виконує функції голови наглядової ради згідно Статуту Товариства та Положення про наглядову раду.

Голова наглядової ради також:

1) організує роботу наглядової ради та здійснює контроль за реалізацією плану роботи, затвердженого наглядовою радою;

2) готує доповідь та звіт у перед загальними зборами акціонерів про діяльність наглядової ради, загальний стан Товариства та вжиті нею заходи, спрямовані на досягнення мети Товариства;

3) підтримує постійні контакти із іншими органами та посадовими особами Товариства;

4) підписує від імені Товариства трудові договори (контракти) з директором Товариства.

Наглядовою радою ПрАТ «Миргородкурорт» у 2019р. проведено 14 засідань, що по кількості є меншим на 4 засідання з 2018 роком. З метою більш оперативного вирішення питань практикувалось проведення заочних засідань (шляхом письмового опитування членів Наглядової ради) та було вирішено 38 питань діяльності Товариства. В звітному періоді розглядались наступні питання: про надання дозволу на укладання договорів оренди, страхування майна, купівлі-продажу медичного обладнання, про проведення річних Загальних зборів акціонерів та перевірки ревізійної комісії, про обрання аудитора, щодо перевірки фінансово-господарської діяльності Товариства, про надання одноразової (благодійної) фінансової допомоги, про затвердження нормативно-правових актів, щодо медичної діяльності Товариства та оплати праці працівників, надано дозвіл на укладання відповідних договорів страхування, про контракт з Генеральним директором та керівниками Товариства, пов'язані зі змінами в ЗУ «Про державний бюджет України на 2019 рік» та інші питання діяльності акціонерного товариства.

Систематично та цілеспрямовано велась робота по забезпеченню покращення якості, удосконалення надання санаторно-курортних послуг відпочиваючим, а в зв'язку з вимогами сучасного ринку - забезпечення якості послуг є пріоритетними. Крім того, Наглядовою радою постійно здійснювався контроль виконання заходів, що визначалися основними напрямками фінансово-господарської діяльності Товариства на 2019 рік, які були затвердженні

попередніми річними Загальними зборами акціонерів ПрАТ «Миргородкурорт».

Генеральний директор ПрАТ «Миргородкурорт» здійснює функціональні обов'язки згідно Статуту товариства та положення про виконавчий орган. В межах визначених повноважень колегіально вирішує питання поточної діяльності товариства.

Члени Ради директорів здійснюють функціональні обов'язки згідно Статуту товариства та положення про виконавчий орган. В межах визначених повноважень колегіально вирішують питання поточної діяльності товариства.

Виконавчий орган постійно проводить засідання, на яких приймає рішення щодо фінансово-господарських питань діяльності товариства, спрямованих на виконання стратегічних питань, пов'язаних із стабільним розвитком ПрАТ «Миргородкурорт».

Відповідно до Статуту, чинного станом на 31.12.2019р., Голова та члени Ради директорів обираються та відкликаються з посади рішенням Загальних зборів акціонерів.

Контролюючим органом в системі управління товариства є Ревізійна комісія. Ревізійна комісія ПрАТ «Миргородкурорт» має право:

1) отримувати повну, достовірну та своєчасну інформацію про діяльність товариства; матеріали, бухгалтерську або іншу документацію, необхідну для виконання ними своїх контролюючих функцій (перевірки), включаючи доступ до таємниці; отримувати копії документів товариства;

2) під час проведення перевірок вимагати особистих пояснень від посадових осіб та інших працівників товариства щодо питань, які належать до компетенції ревізора;

3) ініціювати винесення на розгляд зборів акціонерів або наглядової ради товариства питання щодо діяльності посадових осіб товариства;

4) ініціювати винесення на розгляд зборів акціонерів або наглядової ради товариства пропозицій щодо усунення виявлених під час проведення перевірки недоліків та порушень у фінансовогосподарській діяльності товариства, та з

інших питань, віднесених до компетенції ревізійної комісії, які стосуються фінансової безпеки і стабільності товариства та захисту інтересів його акціонерів;

5) отримувати порядок денний та документи, необхідні для підготовки актів та інших документів;

6) ініціювати прийняття рішення щодо скликання позачергових зборів акціонерів, скликання засідання наглядової ради;

7) брати участь з правом дорадчого голосу у загальних зборах акціонерів товариства, в засіданнях наглядової ради товариства.

Ревізійна комісія має право вносити пропозиції до порядку денного загальних зборів та вимагати скликання позачергових загальних зборів.

Голова та члени Ревізійної комісії відповідно до Статуту, чинного станом на 31.12.2019р., обираються та відкликаються з посади за рішенням Загальних зборів акціонерів.

Для оцінки ефективності діяльності товариства як соціально-економічної системи важливим об'єктом оцінювання є персонал ПрАТ «Миргородкурорт». Тому наступним етапом нашого дослідження буде аналіз структури та динаміки персоналу товариства.

Дані для аналізу загальної структури персоналу ПрАТ «Миргородкурорт» по категоріях зайнятих за 2017-2019 рр. представлено в табл. 2.3.

Як бачимо з таблиці, у товаристві структура персоналу включає такі категорії працівників: управлінський та виробничий персонал.

Міжнародна організація праці розглядає управлінський персонал як частину категорії працівників, до якої, крім менеджерів, входять й інші фахівці-професіонали. Підставою для цього вважається тісний зв'язок у роботі менеджерів і фахівців. Вони залежать один від одного і спільно забезпечують запланований розвиток організації.

Головну роль в управлінні товариством відіграє керівник, який очолює відповідний колектив, наділений необхідними повноваженнями прийняття рішень з конкретних видів діяльності підприємства і несе повну відповідальність за результати роботи очолюваного ним колективу.

логічні операції. Фахівці є найбільш численною підгрупою управлінського персоналу ПрАТ «Миргородкурорт». Вони поділяються на фахівців медичного та технічного профілю та функціональних фахівців управління, результатом діяльності яких є управлінська інформація (бухгалтери, економісти, референти).

До технічних виконавців товариства відносяться працівники, що виконують допоміжні роботи в управлінському процесі - створення, тиражування, передачу, перетворення, зберігання інформації. Специфіка їх діяльності полягає у виконанні стандартних процедур і операцій, які переважно піддаються нормуванню.

Виробничий персонал ПрАТ «Миргородкурорт» — це виконавці, які запроваджують у життя рішення керівників, безпосередньо реалізують плани організації, зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням послуг і переміщенням вантажів. Сюди також відносять прибиральниць та охоронців.

За даними, представленими в таблиці 2.3, бачимо, що у 2018р. відбулося скорочення загальної чисельності персоналу з 916 осіб до 908 осіб. У 2019р. чисельність персоналу товариства не змінювалась.

Що стосується динаміки чисельності персоналу за категоріями, бачимо, що в основному відбулося зменшення чисельності виробничого персоналу ПрАТ, чисельність управлінського персоналу зменшилась лише на 2 особи – було скорочено одну керівну посаду та одну посаду секретаря.

Наочно співвідношення частки управлінського та виробничого персоналу протягом 2017-2019рр. представлене на рис. 2.1.

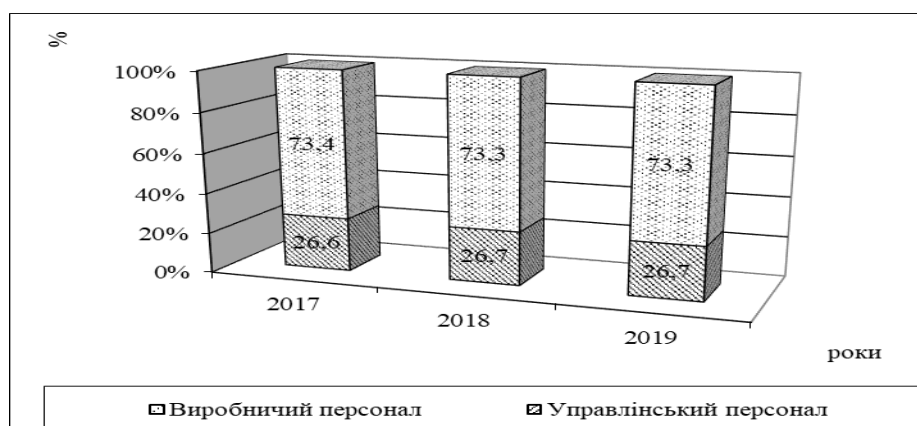


Рис. 2.1. Співвідношення управлінського та виробничого персоналу ПрАТ «Миргородкурорт» протягом 2017-2019 рр.

«Миргородкурорт» знаходиться у полі «Сила і загрози», тобто підприємство має значну кількість переваг, однак зовнішнє середовище несе для нього значну кількість загроз. *Таблиця 2.10*

SWOT-аналіз ПрАТ «Миргородкурорт»

Фактори зовнішнього середовища Фактори внутрішнього середовища	Можливості	Загрози
	1. Розширення спектру послуг, що надаються. 2. Підвищення якості послуг. 3. Підвищення частки як на внутрішньому ринку та і на зовнішніх ринках 4. Підтримка розвитку санаторно-курортного комплексу з боку держави 5. Поява нових технологій та методик оздоровлення 6. Можливості залучення зовнішніх інвесторів	1. Нестабільна економічна та політична ситуація в країні та світі 2. Зниження платоспроможності населення 3. Посилення конкуренції 4. Загроза відтоку кваліфікованого персоналу 5. Відсутність підтримки з боку держави 6. Підвищення цін на енергоносії 7. Зміни в уподобаннях споживачів 8. Негативна екологічна ситуація 9. Висока вартість кредитних ресурсів
1	2	3
Сильні сторони	Поле СіМ	Поле СіЗ
1. Багаторічний досвід роботи на ринку (більш ніж 100 років) 2. Унікальні природні ресурси 3. Потужний кадровий потенціал 4. Відомий світовий бренд 5. Впровадження передових методик лікування та реабілітації 6. Наявність найсучаснішого обладнання 7. Поєднання лікування з насиченою культурною програмою 8. Зручна інфраструктура 9. Вигідне місцерозташування 10. Ефективне управління господарською та фінансовою діяльністю 11. Високий рівень сервісу та умов проживання	1. Підвищення якості послуг за рахунок модернізації обладнання 2. Залучення інвестицій для впровадження інноваційних проектів. 3. Впровадження нових методик оздоровлення та реабілітації. 4. Розширення спектру рекреаційних послуг. 5. Удосконалення рівня сервісу та комфорту проживання та харчування відповідно до міжнародних стандартів	1. Впровадження заходів з енергозбереження 2. Диверсифікація пакетів послуг за ціновими сегментами. 3. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. 4. Пошук державних та недержавних програм фінансування та реалізації цільових програм розвитку міста-курорту та його рекреаційної зони 5. Впровадження системи знижок для нових та постійних клієнтів

Продовження табл. 2.10

1	2	3
12. Висококваліфікований менеджмент 13. Раціональна організаційна структура 14. Використання енергозберігаючих технологій		
Слабкі сторони	Поле СлМ	Поле СлЗ
1. Залежність від постачальників енергоносіїв. 2. Слабка маркетингова політика 3. Залежність від зовнішніх джерел фінансування 4. Недостатньо розвинена система внутрішніх комунікацій 5. Відсутність ефективної системи мотивації персоналу	1. Залучення нових клієнтів за рахунок удосконалення політики зовнішніх комунікацій. 2. Підвищення ефективності управління комунікаціями за рахунок впровадження автоматизованої системи управління.	1. Підвищення рівня стабільності кадрів за рахунок удосконалення системи комунікацій. 2. Удосконалення процесу управління оборотними коштами. 3. Удосконалення системи мотивації та розвитку персоналу для зменшення відтоку кваліфікованого персоналу.

Запропоновано основні заходи, які компанія має запровадити для досягнення стратегічних цілей. Слід зазначити, що для нинішнього стану підприємства, на наш погляд, найбільш доцільною буде стратегія концентрації. Компанія має зосередитись на тому, щоб робити у більшому масштабі краще те, в чому її успіх є очевидним. Перевагами такої стратегії для ПрАТ «Миргородкурорт» є наступне:

- стратегія базується на можливостях організації;
- сильно сконцентрована стратегія може ефективно розвивати наявні навички для створення конкурентних переваг;
- компанія може бути більш чутлива до потреб ринку і завоювати репутацію в цій галузі;
- стратегія характеризується низьким ризиком;
- поступове зростання легко відстежується з точки зору управління.

Таким чином, нами було проведено аналіз ПрАТ «Миргородкурорт» як соціально-економічної системи, включаючи її керуючу і керовану підсистеми. Проаналізовано склад керуючої підсистеми товариства, визначено її склад та

функції. Особливу увагу було приділено аналізу підсистеми управління персоналу, як складової даної соціо-економічної системи. Крім того, проведено аналіз підприємства як відкритої соціально-економічної системи, яка функціонує в динамічному середовищі, здійснює вплив на нього та на яку впливають фактори цього середовища. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища дозволив визначити основні сильні та слабкі сторони товариства, його можливості та загрози та запропонувати для підприємства стратегію концентрованого зростання, що дозволить досягти збалансованого розвитку товариства.

Наступним етапом нашого дослідження є аналіз фінансово-господарської підсистеми ПрАТ «Миргородкурорт», ефективності її функціонування та впливу на діяльність підприємства.

2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «Миргородкурорт»

Фінансова діяльність — це система форм і методів, які використовуються для фінансового забезпечення функціонування підприємств та досягнення ними поставлених цілей, тобто це практична фінансова робота, що забезпечує життєдіяльність підприємства, поліпшення її результатів.

Фінансову діяльність підприємства спрямовано на вирішення таких основних завдань:

- фінансове забезпечення поточної виробничо-господарської діяльності;
- пошук резервів збільшення доходів, прибутку, підвищення рентабельності та платоспроможності;
- виконання фінансових зобов'язань перед суб'єктами господарювання, бюджетом, банками;
- мобілізація фінансових ресурсів в обсязі, необхідному для фінансування виробничого й соціального розвитку, збільшення власного капіталу;
- контроль за ефективним, цільовим розподілом та використанням фінансових ресурсів.

Аналіз та контроль виробничо-господарської діяльності підприємства — це діагноз його фінансового стану, який допомагає виявити недоліки, виявити та мобілізувати внутрішньогосподарські резерви, збільшити доходи та прибутки, зменшити витрати виробництва, підвищити рентабельність, поліпшити фінансово-господарську діяльність у цілому.

Процес аналізу можна поділити на два блоки:

аналіз фінансових результатів та рентабельності, який здійснюється за такими основними напрямками:

аналіз та оцінювання рівня і динаміки показників прибутковості;

аналіз фінансових результатів від іншої реалізації, позареалізаційної та фінансово-інвестиційної діяльності;

аналіз та оцінювання використання чистого прибутку;

аналіз взаємозв'язку витрат, обсягів виробництва продукції та прибутку;

аналіз взаємозв'язку прибутку, руху оборотного капіталу та грошових потоків;

аналіз та оцінювання впливу інфляції на фінансові результати;

факторний аналіз показників рентабельності;

аналіз фінансового стану підприємства, який проводиться за такими напрямками:

аналіз та оцінка складу і динаміки майна;

аналіз фінансової стійкості підприємства;

аналіз ліквідності балансу;

комплексний аналіз і рейтингова оцінка підприємства.

Дослідження та аналіз господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «Миргородкурорт» нами було проведено з використанням даних фінансової звітності ПрАТ «Миргородкурорт» (додатки Б, В, Г).

Першим етапом нашого дослідження є аналіз основних показників господарської діяльності ПрАТ «Миргородкурорт» за 2017-2019 роки та їх динаміки. Вихідні дані для аналізу представлені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Динаміка основних показників господарської діяльності ПрАТ
«Миргородкурорт» за 2017-2019 рр.**

Показники	Рік			Відхилення 2019р. (+;-) від	
	2017	2018	2019	2017	2018
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	199715	238860	247918	48203	9058
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	916	908	908	-8	0
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	85181	99841	116892	31711	17051
Матеріальні затрати, тис. грн.	85 714	90 774	92984	7270	2210
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	59190,5	65740,5	72344	13153,5	6603,5
Амортизація, тис. грн.	6398	7008	7 879	1481	871
Оборотні активи, тис. грн.	30750	35 282	29647	-1103	-5635
Продуктивність праці, тис. грн.	218,03	263,06	273,04	55,008	9,97577
Матеріаловіддача, грн.	2,33	2,63	2,67	0,33623	0,03487
Фондовіддача основних засобів, грн.	3,37	3,63	3,43	0,05283	-0,2064
Фондоємність продукції, коп.	0,30	0,28	0,29	-0,0046	0,01658

Аналізуючи дані табл. 2.11, бачимо позитивну тенденцію зростання чистого доходу товариства. Так, порівняно з 2017р. дохід збільшився на 48203 тис. грн.

Середньооблікова чисельність персоналу протягом останніх двох років становила 908 осіб, що свідчить про стабільне зростання підприємства та його інтенсивний розвиток. При цьому спостерігається зростання витрат підприємства на оплату праці, що при стабільній чисельності персоналу говорить про зростання рівня оплати праці та також є позитивним сигналом про успішність менеджменту підприємства. Зростала і продуктивність праці (на 55 тис. грн протягом трьох років), що також підтверджує інтенсивний характер розвитку підприємства.

Матеріальні витрати ПрАТ «Миргородкурорт» також щорічно зростали.

знизились. При цьому зазначимо, що зниження показників рентабельності у 2019р. все ж не відкинуло підприємство за прибутковістю до рівня 2017р.. Показник рентабельності продукції у 2019р. був вищим за 2017р. на 1,22%, рентабельність активів – на 2,48%, рентабельність витрат – на 1,74%, рентабельність власного капіталу – на 2,88%.

Таким чином, можемо зробити загальний висновок щодо фінансового стану підприємства та ефективності господарської діяльності. ПрАТ «Миргородкурорт» протягом всього періоду аналізу отримувало прибуток та було рентабельним. Спостерігалось зростання його чистого доходу. Основні фонди та оборотні активи використовуються ефективно. Продуктивність праці на підприємстві зростає. Товариство є платоспроможним, ліквідним, незалежним від зовнішніх кредиторів, достатньо забезпечене власними оборотними коштами.

В наступному підрозділі дипломної магістерської роботи перейдемо до аналізу рівня інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт» та його розвитку на підприємстві.

2.3. Оцінка рівня розвитку інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт»

У попередніх розділах дослідження нами було розглянуто зміст та основні складові інноваційного потенціалу. Охарактеризуємо основні складові інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт». Таким чином, до складових інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт» відносимо науково-технологічну, фінансово-економічну, виробничу, соціальну та управлінсько-кадрову (рис. 2.2), кожна з яких тим чи іншим способом забезпечує формування інноваційного потенціалу підприємства.

Зупинимось детально на кожній з цих складових інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт». Науково-технологічна складова інноваційного потенціалу характеризує наявність у ПрАТ «Миргородкурорт» науково-дослідних, та інших наукових досягнень, що забезпечують інноваційний розвиток

підприємства, а також наявність можливостей для здійснення нових досягнень у сфері надання послуг. До таких наукових досягнень можна віднести патенти на винаходи, технологічні процеси, ноу-хау, авторські права, право на дизайн, товарні знаки тощо. Що стосується наукової складової інноваційного потенціалу товариства, слід відзначити наявність авторських методик реабілітації та оздоровлення, що використовуються на курорті. Тобто в основному можемо говорити про ноу-хау – особливі знання, методики та способи, якими володіють працівники медичні працівники курорту.

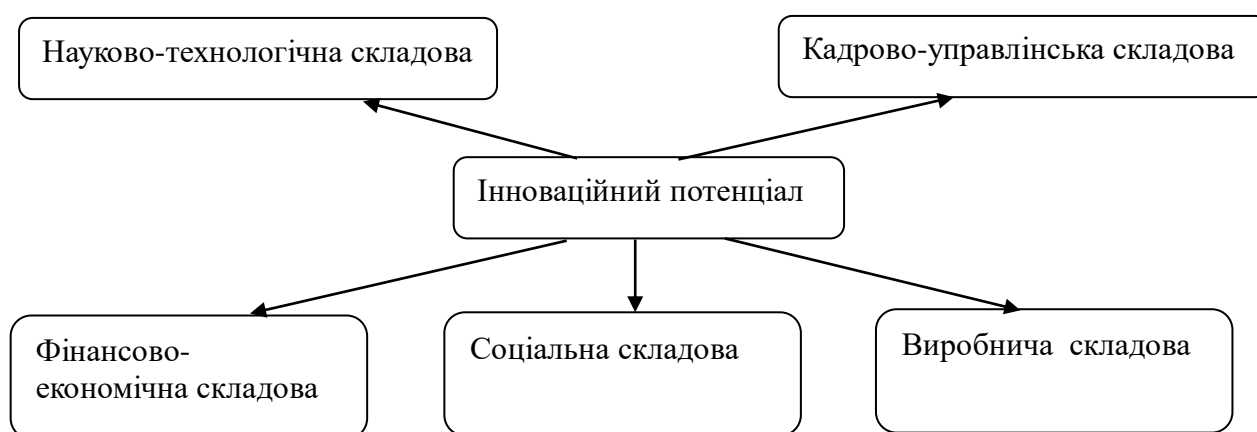


Рис. 2.2. Складові інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт»

Зважаючи на вищезазначене, у безпосередньому взаємозв'язку з науково-технологічною складовою інноваційного потенціалу курорту знаходиться його управлінсько-кадрова складова. Кілька років тому в керівництво курортом «Миргород» прийшла нова потужна команда на чолі з генеральним директором, заслуженим лікарем України, кандидатом медичних наук, Олександром Гавловським, яка визначила чітку стратегію подальшого розвитку оздоровниці. Основою її є доведення комфортності відпочинку і сервісу до рівня кращих європейських оздоровниць, при цьому зберігаючи і активно розвиваючи наявну лікувально-діагностичну базу курорту, використовуючи технології і методики кращих світових виробників медичного обладнання. Щороку на ці потреби підприємство витрачає більше 16 мільйонів гривень власних коштів.

Крім того, у попередньому підрозділі нами було відзначено значний кадровий потенціал ПрАТ «Миргородкурорт». Наявний високий рівень

забезпеченості ПрАТ «Миргородкурорт» кадровими ресурсами, які володіють високою науково-освітньою кваліфікацією, що сприяє ефективному провадженню інноваційної діяльності. Адже на підприємстві працюють фахівці високої кваліфікації, значна їх частка має наукові ступені та займається науковими дослідженнями. Тому досягати високих результатів допомагають не лише унікальні природні лікувальні чинники, найсучасніші методики та обладнання, а й високопрофесійний колектив курорту. Лікарі миргородської оздоровниці добре відомі у науковому світі своїми дослідницькими роботами, активно співпрацюють з науково-дослідними центрами не лише в Україні, а й за кордоном, постійно підвищують свій професійний рівень. Тільки за останні роки фахівцями ПрАТ «Миргородкурорт» опубліковано кілька десятків науково-практичних робіт і дослідження активно продовжуються. Спираючись на столітній досвід та сучасні дослідження, тут розробили цілий ряд оздоровчих програм, які дозволили крім профільних гастроентерологічних створити більше десяти реабілітаційних відділень, що надають можливість на курорті «Миргород» ефективно проводити комплексне оздоровлення всього організму.

Характеризуючи управлінсько-кадрову складову інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт», слід відзначити досить високий рівень стабільності кадрів на підприємстві та їх креативності.

Фінансово-економічна складова інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт» відображає забезпеченість товариства фінансовими ресурсами, необхідними для ефективної реалізації програм інноваційного розвитку, джерелами залучення фінансових ресурсів зі сторони. У попередньому підрозділі нами було досліджено фінансовий стан підприємства, тому щодо даної складової інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт» можемо відзначити достатній рівень забезпеченості фінансовими ресурсами підприємства. Підприємство є прибутковим, володіє власними оборотними активами, є фінансово стійким та незалежним від зовнішнього фінансування. На сьогоднішній день фінансування інноваційних проектів здійснюється в основному за рахунок власних коштів підприємства.

Виробнича складова інноваційного потенціалу, у свою чергу, характеризує

рівень виробничих можливостей ПрАТ «Миргородкурорт», його забезпеченість основними засобами, виробничими запасами, необхідними для ефективного впровадження інноваційних методик діагностики, лікування та реабілітації. Зазначена складова інноваційного потенціалу відображає не лише забезпеченість підприємства відповідними виробничими запасами, але й наявність та використання їх інноваційних видів, в результаті чого підвищується якість надання послуг, знижується собівартість тощо.

Сьогодні курорт «Миргород» є безумовним лідером курортної системи України. Досягнення колективу оздоровниці неодноразово відзначалися на державному рівні. Приватне акціонерне товариство лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт» здобуло перемогу у Національному рейтингу «Лідер товарів та послуг України», отримало нагороду «Золотий знак якості товарів і послуг України», звання «Кращий лікувально-оздоровчий заклад» і «Флагман сучасної медицини». Неодноразово в Україні визнавалося «Підприємством року».

Фізіотерапевтичні відділення санаторіїв курорту «Миргород» налічують сотні апаратів для світлолікування, лазерної терапії, електролікування, магнітотерапії, ультразвукової терапії, електросну, дециметрової і сантиметрової НВЧ-терапії, УВЧ-терапії, дарсонвалізації, індуктотермії, синглето-кисневої терапії. Кабінети інгаляцій з інгаляторами нового покоління «Pari master» німецького виробництва, психотерапії, ароматерапії, лікувального масажу. Також можна отримати курс спелеотерапії в умовах максимальних наближених до природних соляних печер. У санаторіях можна пройти курс комп'ютерного об'ємного пневмопрессинга. Це надзвичайно ефективна методика, яка використовується в лікуванні понад 200 хвороб завдяки профілактиці і реабілітації судинної системи шляхом поліпшення мікроциркуляції крові і лімфи. У кожному санаторії є тренажерні зали, зали лікувальної фізкультури і фітнесу. До послуг відпочиваючих - велотренажери, тренажерні і гімнастичні комплекси, бігові доріжки, інше спортивне устаткування кращих світових виробників і рекомендації висококваліфікованих тренерів. Унікальні можливості в оптимізації ваги і

структури тіла відкриває обстеження на сучасному багатофункціональному апараті «ОМРОН» і консультації у висококваліфікованих лікарів-дієтологів.

Перелік новітнього устаткування придбаного для підрозділів оздоровниці надзвичайно великий, але в даному аспекті необхідно відзначити планомірність цієї роботи. Наприклад, для Курортної поліклініки був придбаний біохімічний автоматизований аналізатор крові (Австрія), який дає можливість визначати 66 біохімічних показників, трохи пізніше – автоматизований гематологічний аналізатор МЕК-7222К японського виробництва, який за 70 секунд видає 22 клінічних показники крові. Автоматичний аналізатор глюкози «Super OB» дозволяє протягом хвилини отримати результати 32 аналізів. Це найсучасніше устаткування дало можливість у декілька разів прискорити проведення аналізів крові, не говорячи вже про гарантовано найвищу точність таких досліджень. Тому результатам аналізів, зроблених в чотирьох лабораторіях курортної поліклініки, беззастережно довіряють і обласні лікарі, і столичні. А відпочиваючі високо цінують унікальну можливість, якої немає навіть в столиці, пройти повний комплекс обстежень і велику частину процедур, навіть не виходячи з Курортної поліклініки.

Тут досвідчені фахівці за допомогою сучасних ендоскопічних відеосистем обстежують стравохід, шлунок, 12-типалу кишку, а за допомогою новітніх зондів найкомфортніше проведуть рН-метрию, дуоденальні зондування з надзвичайно ефективними, при застійних явищах в жовчному міхурі, промиваннями мінеральною водою. Тут можна пройти повний спектр ультразвукових, рентгенологічних досліджень і термографію. У відділенні функціональної діагностики — електрокардіографію, реовазографію, реоенцефалографію. При сердечносудинній патології, є можливість провести цілодобове холтеровское моніторування ЕКГ і АТ.

Окрім найсучасніших методик діагностики і лікування всього організму, зокрема, таких як загальна магнітотерапія, оротерапія, ударно-хвильова терапія і багато інших, в Курортній поліклініці охочі знайдуть і криосауну, і солярій, й інші актуальні сьогодні процедури, які відновлюють здоров'я, красу і молодість.

Соціальна складова інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт» відображає рівень іміджу підприємства, прихильності споживачів до товариства та його послуг, партнерських стосунків з контрагентами, ступінь фінансової спроможності основних клієнтів, рівень сприйняття суспільством в цілому та дійсними і потенційними клієнтами зокрема тих інноваційних продуктів, які пропонує їм підприємство-інноватор, а також здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Високий рівень зазначених характеристик соціальної складової відіграє чималу роль у формуванні інноваційного потенціалу та, як наслідок, у ефективному здійсненні інноваційної діяльності ПрАТ «Миргородкурорт».

При проведенні SWOT-аналізу підприємства нами було відзначено високий рівень гудвілу підприємства, його позитивний імідж серед споживачів як всередині країни, так і за кордоном. Однак що стосується зарубіжних ринків підприємство не проводить ефективну маркетингову політику щодо залучення нових клієнтів, відсутня політика зовнішніх комунікацій.

Для оцінки рівня інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт» пропонуємо провести експертну оцінку кожної з його складових. Для цього спочатку необхідно обрати показники, які характеризують рівень кожної із складових, та визначити їх фактичні та еталонні значення.

Показники складових інноваційного потенціалу підприємства необхідно обирати серед показників соціально-економічної діяльності аналізованого підприємства, зростання чи зниження (наявність чи відсутність) яких безпосередньо впливає на обсяг, якість, новизну, популярність послуг підприємства.

Оцінку кожної зі складових пропонуємо здійснювати методом експертних оцінок за шкалою від 0 до 1. Для отримання якісних результатів, зазначений числовий проміжок рівня інноваційного потенціалу необхідно проградувати з використанням відповідної шкали (табл. 2.22).

Низький рівень інноваційного потенціалу свідчить про те, що показники інноваційного потенціалу аналізованого підприємства перебувають на рівні нижче

середнього, втім, окремі з них здатні забезпечити реалізацію примітивних інноваційних рішень, як правило, в системі управління, маркетингу тощо. Підприємство отримує невеликий прибуток від своєї діяльності, але його не достатньо для інвестування в інноваційну діяльність. НДДКР переважно не ведуться. У більшості таких організацій застаріле виробниче обладнання, втім, результати фінансово-господарської діяльності такого підприємства та рентабельність продукції дає йому змогу у деякій мірі втримувати свої позиції на ринку.

Таблиця 2.22

Шкала оцінки стану інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт» за якісними величинами

Рівень інноваційного потенціалу (у кількісних величинах)	Рівень інноваційного потенціалу (у якісних величинах)	Характеристика стану інноваційного потенціалу
[0; 0,2)	Критичний	Підприємство цілковито не здатне здійснювати інноваційну діяльність
[0,2; 0,4)	Низький	Підприємство здатне до реалізації примітивних інноваційних рішень
[0,4; 0,6)	Задовільний	Підприємство здатне до здійснення інноваційної діяльності із суттєвими обмеженнями
[0,6; 0,8)	Достатній	Підприємство здатне до здійснення інноваційної діяльності на прийнятному рівні з деякими обмеженнями
[0,8; 1]	Високий	Підприємство здатне до здійснення інноваційної діяльності на високому рівні та реалізації будь-яких інноваційних рішень, спрямованих на інноваційний розвиток

Задовільний рівень інноваційного потенціалу характеризується середнім рівнем здатності підприємства до ведення інноваційної діяльності, незначним відставанням фінансово-економічних та інноваційних показників від прийнятних. Як правило, це відсутність НДДКР, рентабельна продукція, збалансована організаційна структура, отримання чистого прибутку, кваліфікований персонал тощо. За такого рівня підприємства здійснюють інноваційну діяльність, втім, із суттєвими обмеженнями. Зазвичай, це прагнення до зниження собівартості продукції, використання ліцензійних продуктів, використання результатів

наукових розробок інших організацій. Для підвищення рівня інноваційного потенціалу таким підприємствам необхідно налагодити зв'язок підприємства з наукою, модернізувати виробництво, залучити додаткові фінансові ресурси, завоювати свого покупця підвищенням іміджу підприємства та ін.

При достатньому рівні інноваційного потенціалу підприємство демонструє високі показники ефективності господарської діяльності, спроможне проводити власні наукові дослідження або використовувати результати сучасних наукових розробок інших організацій, швидко адаптується до змін ринкової кон'юнктури, ефективно організовує виробничий та управлінський процес, забезпечене фахівцями найвищої кваліфікації та характеризується спрямованістю на інноваційний розвиток. Для підвищення рівня інноваційного потенціалу необхідно збільшити забезпечення інвестиційними ресурсами інноваційні проекти підприємства та підвищити активність проведення НДДКР.

Високий рівень інноваційного потенціалу свідчить про здатність підприємства до реалізації будь-яких інноваційних рішень, наявність у підприємства чіткої інноваційної стратегії та ефективне її виконання. Показники фінансово-господарської діяльності перебувають на високому рівні. При такому стані інноваційного потенціалу підприємство здатне проводити активну науково-дослідну діяльність, займати значну частку ринку та володіти високим діловим іміджем як серед клієнтів, так і серед контрагентів, мати чітко налагоджену та оптимальну організаційну структуру, висококваліфікованих та творчо мислячих фахівців, здатних генерувати інноваційні ідеї та нестандартно діяти у потрібних ситуаціях.

Для оцінки складових інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт» нами було проведено експертну оцінку. В якості експертів виступили працівники підприємства, а також експерти в галузі курортного обслуговування та ринку готельних послуг. Кожен експерт здійснював оцінку зазначених складових за шкалою від 0 до 1. Результати оцінки наведено в табл. 2.23.

Таблиця 2.23

**Результати експертної оцінки стану інноваційного потенціалу ПрАТ
«Миргородкурорт»**

Складові інноваційного потенціалу	Експерти										Оцінка
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Науково-технологічна	0,7	0,6	0,5	0,7	0,8	0,7	0,6	0,7	0,8	0,6	0,67
Кадрово-управлінська	0,8	0,9	1	0,8	1	0,9	0,8	0,8	0,9	0,8	0,87
Фінансово-економічна	0,7	0,8	0,9	0,8	0,8	0,9	0,9	0,8	0,8	0,9	0,83
Виробнича	0,8	0,9	0,9	0,9	0,8	0,8	0,9	0,8	0,9	0,9	0,86
Соціальна	0,7	0,6	0,6	0,7	0,7	0,8	0,7	0,7	0,7	0,8	0,7

Наочне представлення оцінки основних складових інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт» здійснено на рис. 2.3.

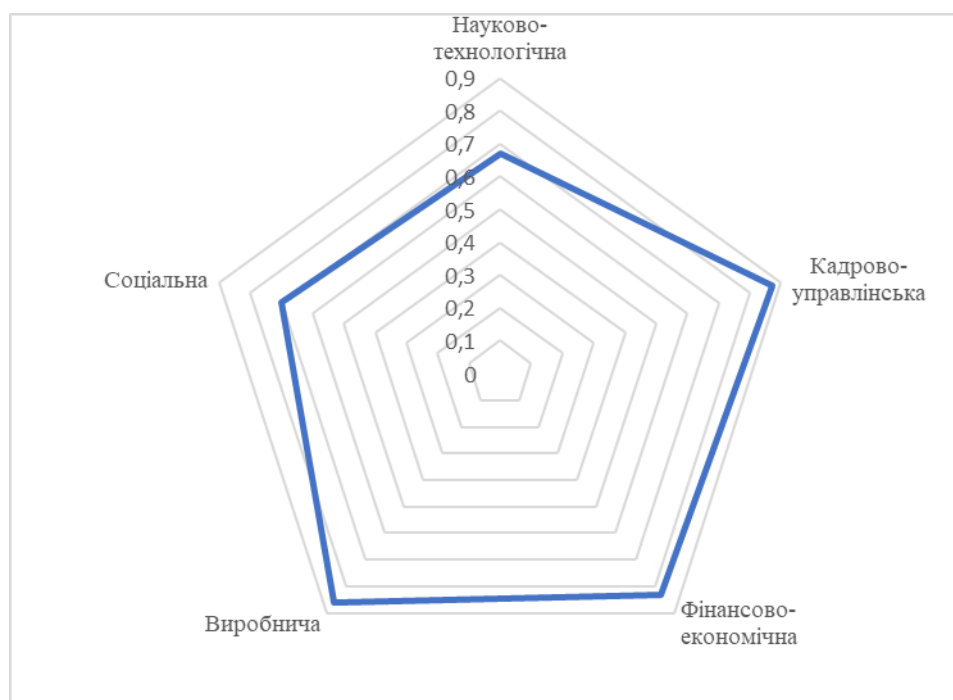


Рис. 2.3. Оцінка складових інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт»

Як бачимо з результатів оцінки та розрахунку оціночних показників, найбільшого розвитку набули такі складові інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт», як кадрово-управлінська, виробнича та фінансово-економічна. Вони мають високий рівень розвитку. Соціальна та науково-технологічна складова мають достатній рівень розвитку.

Таким чином, результати оцінювання інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт» свідчать про його достатньо високий рівень. Однак для утримання конкурентних позицій на вітчизняному та світовому ринку, керівництво підприємства має забезпечити сталий розвиток, і в першу чергу це стосується розвитку його інноваційного потенціалу. Тому в наступному розділі дипломної магістерської роботи нами буде запропоновано основні напрями щодо удосконалення управління інноваційним розвитком товариства в сучасних динамічних умовах ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «МИРГОРОДКУРОРТ»

3.1. Удосконалення механізму управління розвитком інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт»

Економічні реалії сьогодення характеризуються високим рівнем складності та динамізму і нерозривно пов'язані з науково-технічним прогресом, що формує нову систему орієнтацій людини, радикально змінює предметне середовище, якісно іншими стають значення та співвідношення ефективної інноваційної діяльності. Створюється атмосфера необхідності новаторських, сміливих рішень, відбувається пошук принципово нових, таких, які раніше не використовувались, неординарних шляхів вирішення складних сучасних завдань.

Управлінська діяльність впливає на результат функціонування ПрАТ «Миргородкурорт», але велика кількість ризиків, невизначеність ринкового середовища та наявність турбулентності зумовлюють потребу розвитку системи управління з урахуванням екзогенних та ендогенних факторів. Залежно від характеру стратегічного розвитку та ефективності системи менеджменту на підприємстві визначається ступінь використання потенціалу. Як наслідок, з'явилась необхідність в ефективній системі управління інноваційним потенціалом підприємства.

Доцільно відзначити, що формування інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт» першочергово ускладнюється труднощами одержання матеріально-технічних ресурсів, що впливають на масштаби й темпи інноваційної діяльності підприємства. У свою чергу, це актуалізує процес створення нематеріаломістких нововведень з метою комплексного використання наявної сировинної бази, нових видів матеріалів, утилізації відходів тощо, відповідно до сучасних екологічних вимог.

Управління інноваційною діяльністю товариства має базуватись на засадах

процесного підходу, основними перевагами якого для ПрАТ «Миргородкурорт» є наступні:

- зменшення навантаження на керівника, оскільки диверсифікація відповідальності між власниками інноваційних процесів зменшує рівень ризику;

- гнучкість і адаптивність системи управління інноваційним потенціалом, що виникають в процесі саморегулювання системи;

- зниження дії бюрократії та орієнтація на комерціалізацію кінцевого продукту;

- прозорість і розуміння системи управління інноваційним потенціалом, а також спрощення всіх процедур;

- можливість комплексної автоматизації процесу управління інноваційним потенціалом.

Для забезпечення прискореного розвитку інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт» необхідний ефективний механізм управління, що забезпечує формування та реалізацію такого варіанту розвитку, який забезпечить найкращі кінцеві результати в ситуації, що склалася. Для розробки такого механізму розглянемо основні етапи процесу управління інноваційним потенціалом виробничого підприємства (рис. 3.1).

Що стосується впливу зовнішніх факторів, то інноваційний потенціал стикається з подоланням певних перешкод з боку інноваційного клімату. Загалом інноваційний клімат – це сукупність факторів зовнішнього середовища, що здійснюють вплив на інноваційний потенціал виробничого підприємства, зокрема:

- можливості для формування нових методів управління (управлінські інновації);

- можливості щодо формування механізму просування на ринок послуг підприємства (ринкові інновації);

- можливості щодо зміни соціальних відносин на підприємстві (кадрові інновації);

- можливості придбання ноу-хау, патентів;

можливості для надання нових або поліпшених видів послуг;
законодавча база, податкова політика, низька ставка рефінансування;
взаємозв'язок влади й бізнесу;
комерціалізація інновацій.

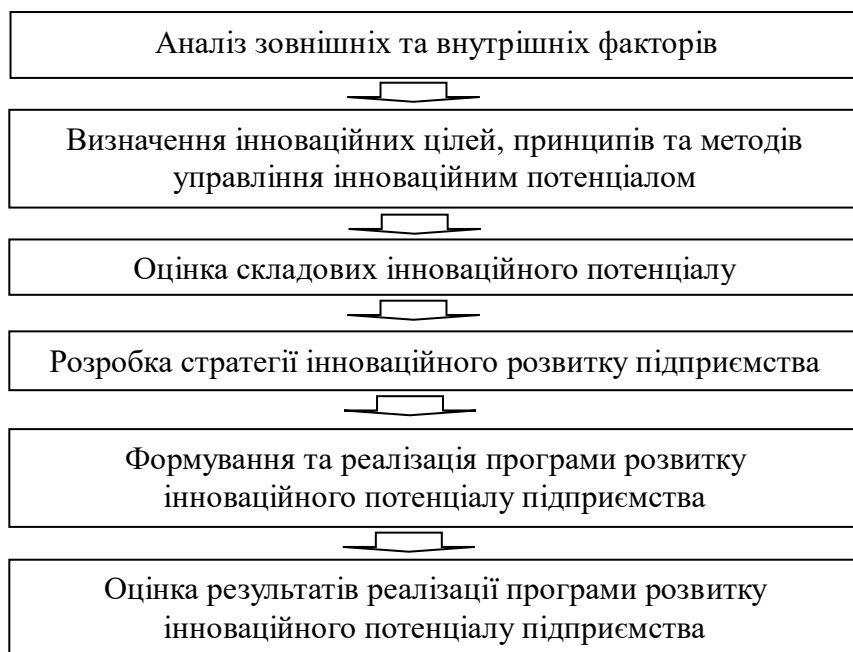


Рис. 3.1. Основні етапи процесу управління інноваційним потенціалом ПрАТ «Миргородкурорт»

На інноваційний потенціал ПрАТ «Миргородкурорт» впливають внутрішні фактори, однак, що управління інноваційною діяльністю значно залежить від інноваційної культури підприємства, а саме:

- міри сприйнятливості організації до інновацій;
- досвіду впровадження нових проектів;
- політики менеджменту в області інновацій;
- ставлення персоналу до нововведень.

Для підвищення рівня інноваційного потенціалу розробляється програма розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Реалізація програми розвитку інноваційного потенціалу відбувається за допомогою вирішення наступних завдань:

- здійснення заходів програми у встановлені терміни;

фінансове забезпечення та організаційний супровід процесу реалізації програми;

контроль виконання програми.

На останньому етапі оцінюються результати від реалізації програми розвитку інноваційного потенціалу.

Як відомо будь-який управлінський механізм включає в себе такі основи складові, як ціль, задачі, принципи, функції та методи управління.

Цілі управління інноваційним потенціалом ПрАТ «Миргородкурорт» доцільно сформулювати як «забезпечення ефективного динамічного інноваційного розвитку підприємства, яке відображається в підвищенні його ринкової вартості, за будь - яких змін зовнішнього середовища», а відповідно і задачі повинні формуватися з урахуванням зміни базових параметрів інноваційного потенціалу.

Механізм управління інноваційним потенціалом ПрАТ «Миргородкурорт» повинен відповідати визначеним принципам (цілеспрямованості, ефективності, комплексності, наукової обґрунтованості, гнучкості, адаптивності, систематичності, своєчасності, безперервності), охоплювати функції (діагностика, планування, мотивація, забезпечення (організація), моніторинг та контроль), а також функціонувати за допомогою конкретних методів управління (прямі та непрямі, адміністративні, економічні, технічні та соціально-психологічні, активні та пасивні).

Система управління інноваційним потенціалом підприємства з урахуванням функцій менеджменту відповідає класичній схемі процесу управління, що являє собою функціональні підсистеми, які утворюють комплексну динамічну багаторівневу систему управління відповідним потенціалом. Слід зазначити, що функціональні підсистеми функціонують шляхом здійснення управлінських дій стосовно певних аспектів діяльності системи і є невід'ємною складовою системи більш високого рівня.

При моделюванні механізму управління інноваційним потенціалом підприємства необхідно враховувати, що підприємство як відкрита соціально-

економічна система знаходиться у процесі постійних змін, які можуть бути викликані як внутрішніми, так і зовнішніми факторами.

Концептуально механізм управління розвитком інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт» представлено на рис. 3.2.

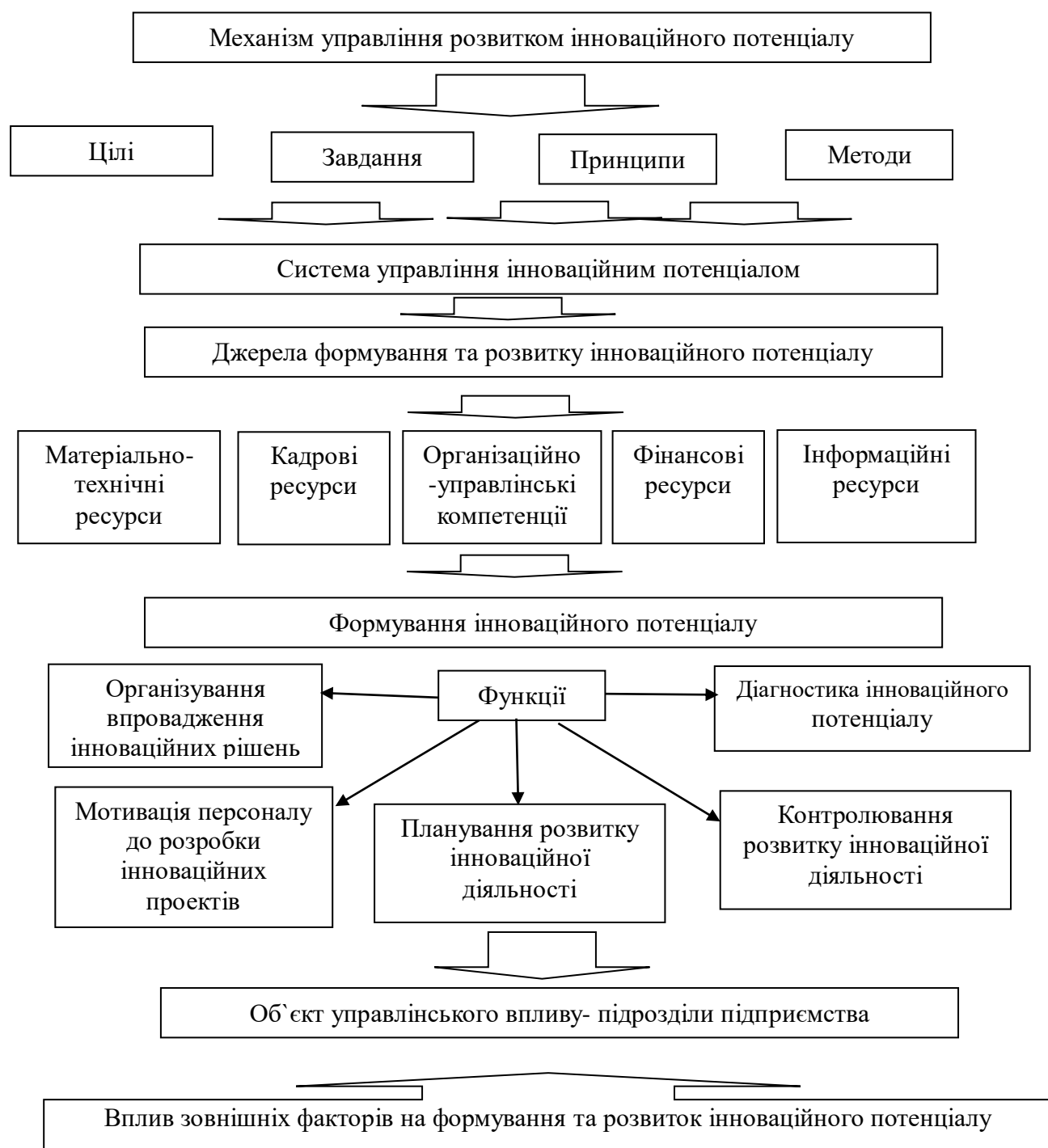


Рис. 3.2. Механізм управління розвитком інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт»

Функція діагностики в процесі управлінням інноваційним потенціалом підприємства – це формування комплексного попереднього висновку про стан фактичного та перспективного інноваційного потенціалу підприємства (постановка діагнозу), який досліджується на основі різної аналітичної інформації, її синтезу та зіставлення. Без якісної проведеної діагностики інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт» неможливо прийняти обґрунтоване та ефективне рішення, не можна планувати систему управління. Дана функція передбачає дослідження результатів механізмів формування та попередньої оцінки інноваційного потенціалу товариства, умов зовнішнього та внутрішнього середовища та є основою для планування.

Функція планування в процесі управлінням інноваційним потенціалом ПрАТ «Миргородкурорт» полягає у визначенні напрямків, цілей, пропорцій, темпів зростання і передбачає розробку рішення про те, як повинен бути ефективно сформований інноваційний потенціал, строки, виконавці та етапи виконання, тобто це конкретні шляхи досягнення результату. Функція планування інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт» передбачає стратегічне, тактичне та оперативне планування оптимальної системи формування, реалізації та розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

Функція мотивації персоналу в процесі управлінням інноваційним потенціалом ПрАТ «Миргородкурорт» повинна спонукати до підвищення ефективності формування, реалізації та розвитку інноваційного потенціалу підприємства та бути за певними центрами відповідальності та на індивідуальному рівні. Зазначена вище функція спрямована на ініціативу й забезпечення сумлінного виконання підлеглими їхніх обов'язків на базі моральної (інноваційної культури) й матеріальної зацікавленості працівників у виконанні своїх обов'язків.

Функція організації (забезпечення) в процесі управлінням інноваційним потенціалом ПрАТ «Миргородкурорт» спрямована на організацію обслуговування процесу оптимального створення, реалізації та розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Дана функція забезпечує формування

кінцевої оптимальної структури інноваційного потенціалу та упорядкування й регламентацію дій виконавців.

Функція контролю в процесі управління інноваційним потенціалом ПрАТ «Миргородкурорт» носить всеосяжний характер і прямо або побічно пов'язана з усіма управлінськими підпроцесами.

Формування ефективної системи та механізму управління інноваційним потенціалом, націленого на збільшення ринкової вартості ПрАТ «Миргородкурорт» повинно враховувати весь спектр внутрішніх та зовнішніх факторів впливу та вхідних параметрів, а також всі види зв'язків, які охоплюють різноманітні елементи механізму та суттєво впливають на його характеристики.

Задля уникнення негативного впливу факторів макросередовища, що в свою чергу обмежують механізм управління, ключовим завданням управління інноваційним потенціалом ПрАТ «Миргородкурорт» має стати постійний моніторинг ринкового середовища та розробка системи заходів швидкого реагування на динамічні зміни.

Для ефективного регулювання зовнішньої підсистеми інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт» по забезпеченню стабільності його розвитку необхідно виконувати наступні завдання:

- нейтралізація впливу негативних факторів зовнішнього середовища;
- обмеження числа негативних факторів зовнішнього оточення;
- зменшення кількісного впливу негативних факторів макросередовища або їхнє нівелювання;
- адаптація підприємства до агресивних факторів зовнішнього середовища;
- оптимальне використання позитивних можливостей, які складаються в зовнішньому оточенні;
- вплив внутрішнім потенціалом підприємства на негативно діючі фактори навколишнього середовища;
- цілеспрямоване управління функціонування зовнішньої підсистеми для досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку.

Найраціональніший й оптимальний спосіб узгодження інтересів представлено у квадранті «зона активної співпраці» (варіант максимальної реалізації інтересів обох сторін). У такому разі можна сказати про високорозвинений тип відносин, при якому активно може створюватися, реалізовуватися та накопичуватися інноваційний потенціал підприємства з врахуванням рівня оптимальності.

Найбільш несприятливий спосіб узгодження інтересів представлено у квадранті «зона кризи», суб'єкти якого незацікавлені в формування, реалізації та розвитку інноваційного потенціалу.

Зауважимо, що при взаємодії суб'єктів розвитку інноваційного потенціалу утворюються дві «зони адаптації», при яких інтереси практично наближені до «зони кризи».

За допомогою аналізу матриці, можна стверджувати, що об'єктивно можливий і необхідний тип відносин суб'єктів зумовлено загальною структурою інтересів, яка відображає їх взаємозв'язки та взаємозалежність, створюючи відповідний елемент системи управління інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт».

Запропонована матриця взаємодії підприємства та суб'єктами формування ІПП може бути підґрунтям для розробки відповідних засобів управління.

Підсумовуючи відмітимо, що запропонований механізм управління інноваційним потенціалом ПрАТ «Миргородкурорт» ґрунтується на комплексному підході, охоплює цілі, задачі, принципи, функції, методи управління, фактори, що впливають на роботу системи менеджменту та спрямований на досягнення сталого інноваційно - орієнтованого розвитку підприємства. Ефективність досягнення стратегічної мети та завдань підприємства, яке обрало напрямок діяльності та розвитку за інноваційною моделлю, суттєво залежить від рівня менеджменту інноваційного потенціалу підприємства. Процес управління інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт» повинен характеризуватися одним із напрямків його економічної стратегії для досягнення успіхів суб'єкта господарювання.

Пропонований механізм управління розвитком інноваційного потенціалу дозволяє привести у відповідність внутрішні та зовнішні інноваційні можливості, наявні та потенційні здатності підприємства, оптимізувати інноваційну базу у відповідності з інноваційно-стратегічними акцентами підприємства, тобто забезпечує ефективне створення, реалізацію та накопичення відповідного потенціалу.

Процес управління інноваційним потенціалом ПрАТ «Миргородкурорт» повинен бути гармонійно поєднаним із загальною системою управління підприємством, сприяти виконанню своєї місії та досягненню поставлених цілей розвитку.

Використання механізму управління інноваційним потенціалом підприємства надасть можливість керівництву ПрАТ «Миргородкурорт» розглядати об'єкт дослідження не розрізнено, а у сукупності взаємопов'язаних елементів з урахуванням функцій, цілей, принципів менеджменту, своєчасно виявляти «слабкі місця», ліквідовувати їх, своєчасно корегувати процес формування, реалізації та накопичення інноваційного потенціалу, враховуючі зміни як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі.

3.2. Безпека інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт» як важливий фактор його успішного інноваційного розвитку

Реалії часу диктують нові вимоги у сфері інноваційних досліджень та забезпечення економічної безпеки інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт». Економічне зростання на основі інноваційного розвитку товариства сприятиме вирішенню комплексних завдань та системних перетворень для забезпечення завоювання провідних конкурентних позицій не лише на внутрішньому, а й на зовнішньому ринку. Передумовою досягнення інноваційного розвитку ПрАТ «Миргородкурорт» є здійснення ним інноваційної діяльності, що означає спроможність нарощувати й активно використовувати організаційно-

економічні, техніко-технологічні та інші інноваційні можливості, що складають інноваційний потенціал.

Враховуючи складність структури інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт» та її багатогранність, актуальними завданням для менеджменту підприємства залишаються питання забезпечення безпеки інноваційної діяльності та формування ефективної системи захисту його інноваційного потенціалу.

Інноваційна безпека - це стан суб'єкта господарювання, обумовлений впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, що забезпечує стабільний розвиток підприємства за рахунок цілеспрямованої діяльності щодо впровадження прогресивних змін у всіх сферах функціонування підприємства на основі мінімізації ризиків та втрат від проявів загроз з метою отримання довгострокових конкурентних позицій на ринку та створення високого інноваційного потенціалу розвитку.

Як об'єкт управління інноваційна безпека ПрАТ «Миргородкурорт» є комплексним та багаторівневим, де об'єкти управління нижчих рівнів визначаються її чинниками. Серед таких ключових чинників слід зазначити власне інноваційну діяльність, успішність якої в свою чергу залежить від інтелектуального потенціалу, як спроможності генерувати інноваційні знання та рішення, розробляти інноваційну продукцію, сприймати інновації тощо, та фінансового потенціалу, як спроможності фінансувати інноваційну діяльність, яка проявляється в показнику інноваційних витрат підприємства.

Серед ключових складових інноваційної безпеки слід визначити інтелектуальну, що кореспондує з інтелектуальною складовою інноваційного розвитку, та виробничо-інноваційну, що втілює інноваційну діяльність безпосередньо у процесі виробництва, та віддзеркалюється, зокрема, у обсягах інноваційних витрат на технологічні (процесові) та продуктові інновації. Складові та чинники інноваційної безпеки ПрАТ «Миргородкурорт» наведена на рис. 3.4.

Стратегічною метою у процесі забезпечення безпеки інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт» у даному контексті виступає побудова дієвої

Інноваційна діяльність ПрАТ «Миргородкурорт» пов'язана з різного роду ризиками – вагомими перешкодами в процесі реалізації інновації, у вигляді несприятливих ситуацій та їх наслідків.

Відповідно до виділених складових інноваційної безпеки, можна виділити такі види ризиків:

1. Організаційні (некваліфікований менеджмент; поганий соціально психологічний клімат у колективі; неефективна система мотивування працівників задіяних у процесі інноваційної діяльності; прийняття помилкових рішень; помилки в плануванні і проектуванні інноваційних проектів, перевитрати тощо).

2. Кадрові (недостатній рівень кваліфікації персоналу та відсутність фахівців з управління інноваційною діяльністю; плинність кадрів; опір змінам з боку працівників; неспроможність робітників підприємства реалізувати передбачені інноваційним проектом роботи; неспроможність працівників освоювати нове обладнання та технології тощо).

3. Технологічні (ймовірність швидкого відтворення досягнень підприємства-інноватора конкурентами або розробка ними більш ефективного нововведення; підвищенні в порівнянні з попередніми оцінками поточні витрати; підвищений в порівнянні з попередніми оцінками період адаптації технології; помилки у використанні техніки та технології тощо).

4. Ресурсні (недостатність матеріальних, технічних, людських та фінансових ресурсів; зриви постачання сировини та матеріалів; нераціональне використання ресурсів тощо).

5. Продуктові (невиконання інноваційним продуктом тих технологічних завдань, які перед ним поставлені; неприйняття інноваційного продукту споживачем; неякісно організована система управління запасами тощо).

Через активізацію інноваційного процесу ПрАТ «Миргородкурорт», який потребує значних обсягів інформації і знань, зростає частка інформаційної складової, що вимагає високого рівня інформаційного забезпечення. Високий рівень інформаційного забезпечення дає можливість ПрАТ «Миргородкурорт» окреслити напрямки розробки та впровадження інновацій, здійснювати

моніторинг середовища для постановки конкретних завдань, дозволяє оцінити наслідки реалізації цих завдань при наявних ризиках.

З метою досягнення більш високого рівня інноваційної безпеки керівництво ПрАТ «Миргородкурорт» має проводити системну роботу із належного управління за основними функціональними напрямками. На основі існуючих підходів до управління економічною безпекою, елементом якої виступає інноваційна складова, процес забезпечення останньої можна поділити умовно на дві основні фази. Так перша стадія передбачає формування інноваційної безпеки ПрАТ «Миргородкурорт», друга – полягає у підтримці її на бажаному рівні з урахуванням можливостей товариства.

Відповідно до зазначеного пропонуємо впровадити у ПрАТ «Миргородкурорт» модель управління інноваційною безпекою, запропоновану у [16]. Схематично зазначена модель управління представлена на рис. 3.5.

Як бачимо, процес управління інноваційною безпекою спрямовано на створення та впровадження у життя стратегії, яка забезпечить розвиток інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт». Її формування ґрунтується на дослідженні стану інноваційної безпеки товариства та виявлення ризиків, пов'язаних із здійсненням інноваційної діяльності. Сам же процес реалізації стратегії у життя супроводжується корегуванням її положень в залежності від результатів діяльності підприємства. Окрім того, потрібно зауважити, що процес управління інноваційною безпекою носить неперервний характер, що передбачає певний алгоритм дій. Відповідно до нього, якщо підприємство за отриманими результатами змогло забезпечити собі достатній рівень інноваційної безпеки, воно переходить до етапу підтримки її рівня, що, в свою чергу, передбачає подальший розвиток інноваційного потенціалу та створення нових конкурентних переваг ресурсного, техніко-технологічного або продуктового характеру. У протилежному випадку, керівництво ПрАТ «Миргородкурорт» буде вимушене продовжувати пошук шляхів забезпечення базового рівня інноваційної безпеки.

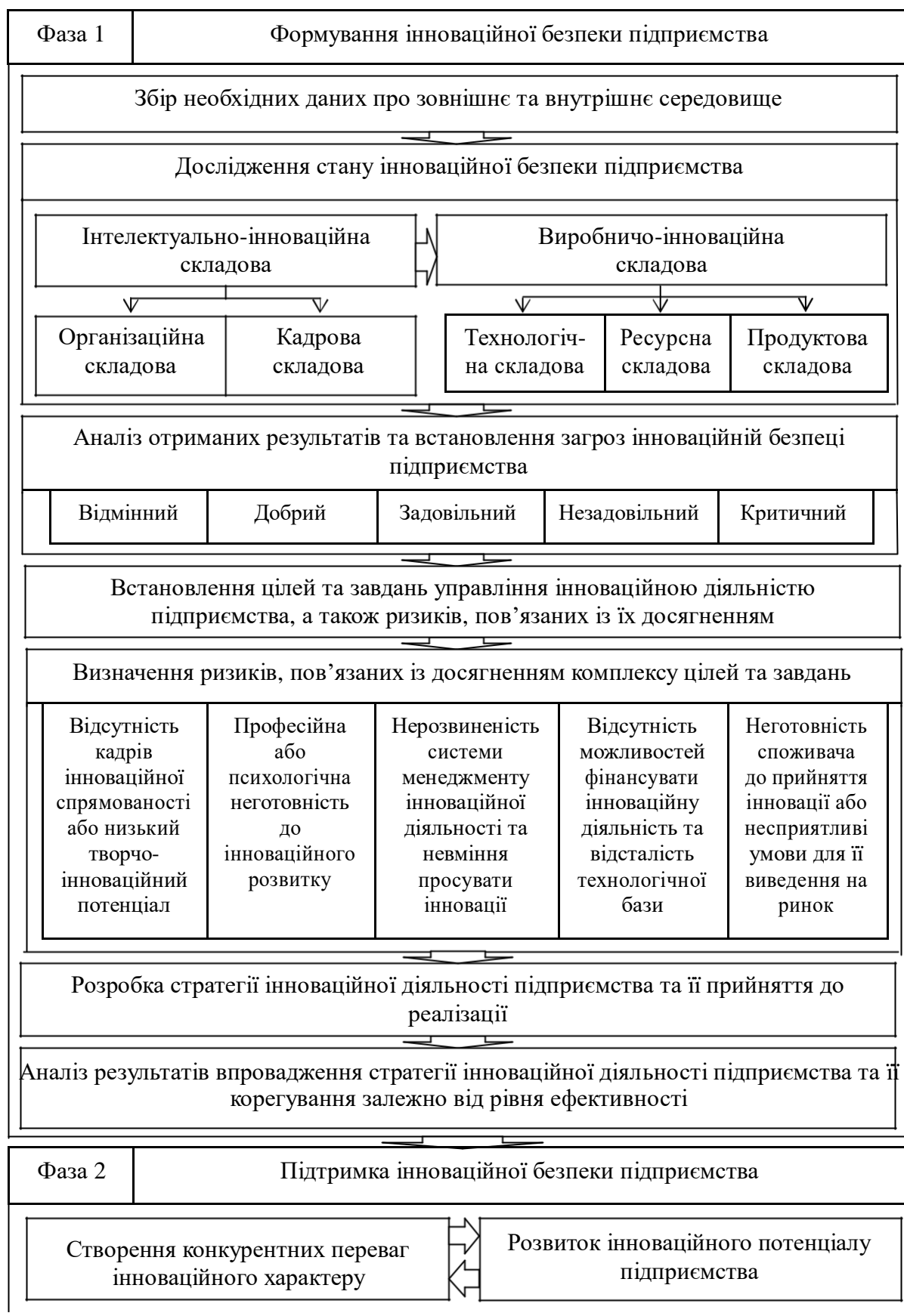


Рис. 3.5. Модель управління інноваційною безпекою ПрАТ «Миргородкурорт»

не є розумним з огляду на започаткування ефективних процесів інноваційного розвитку. Отже, зосередимо увагу саме на складових системи безпеки інноваційного потенціалу товариства, впровадження яких посилює її ефективність та забезпечує сталий розвиток (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Складові системи безпеки інноваційного потенціалу ПрАТ
«Миргородкурорт»**

Складова інноваційного потенціалу підприємства	Інструменти захисту	Дії та заходи щодо забезпечення економічної безпеки
1	2	3
Інтелектуально-кадрова	Ліцензування та патентування товарних знаків, ноу-хау, комерційних таємниць, промислових зразків різного роду, винаходів і відкриттів, найновіші технології надання послуг. Мотивація, стимулювання персоналу	Сприяння творчому та професійному зростанню, запобігання плинності кадрів, збільшення рівня кадрової дисципліни та компетентності
Фінансова	Хеджування ризиків, гарантії, механізми залучення та використання капіталу, фінансова дисципліна	Посилення інвестиційної привабливості та іміджу, досягнення фінансової стійкості та платоспроможності
Матеріально-технічна	Постійно діючі договори із постачальниками, альтернативні матеріально-технічні ресурси	Досягнення матеріалооснащеності та контроль за матеріально-технічною дисципліною (інвентаризація, графік ремонтних робіт)
Виробничо-технологічна	Комплексне управління якістю	Орієнтація на 5 та 6 технологічний уклад, запобігання промислому шпигунству, моніторинг інсайдерських проявів
Інформаційна	PR-менеджмент, ЗМІ, сучасні професійні видання	Першочерговий доступ до інформації, постійний моніторинг інформаційних ресурсів, захист комерційної таємниці
Маркетингова	Спостереження, опитування, фокус-група, таргетинг, окремі складові маркетингових комунікацій (пропаганда, реклама)	Дослідження ринку, визначення цільової аудиторії, впровадження гнучкої цінової та збутової політики

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Інтерфейсна	Ідентифікація, аутентифікація	Створення внутрішньої мережі, виведення індивідуального сервера, встановлення фільтрів та антивірусних програм
Науково-дослідна	Рукописи дисертацій, звіти з НДР, наукові статті, тези	Публікації у фахових виданнях, що внесені до наукометричних баз даних
Управлінська	Бенчмаркінг, стратегія блакитного океану	GR-менеджмент, незалежна експертиза професійного, лідерського та особистісного потенціалу ТОП-менеджменту, моніторинг роботи персоналу
Культурно-корпоративна	Соціальний пакет, профспілки та спілки ветеранів праці	Історія, традиції, трудова етика та корпоративна соціальна відповідальність

Способом розвитку ПрАТ «Миргородкурорт» є інноваційні перетворення, а їх стан захищеності визначає рівень стійкості (запас міцності) системи економічної безпеки підприємства.

В сучасних реаліях ПрАТ «Миргородкурорт» важливо якісно виконувати заходи безпеки інноваційного потенціалу, оскільки успішний розвиток та економічна безпека неможливі один без одної. Інтелектуальний капітал, інвестиційний імідж, гарантії, управлінські здібності, стратегія «блакитного океану», корпоративна соціальна відповідальність – це все є важливими елементами ефективного механізму збереження та захисту інноваційного потенціалу товариства.

Успішний інноваційний розвиток ПрАТ «Миргородкурорт» неможливий без забезпечення безпеки інноваційних процесів. Відсутність ефективного механізму економічної безпеки та недостатність фінансування інноваційних процесів зменшують інноваційні можливості підприємства. Основними бар'єрами інноваційного розвитку в нашій державі є відсутність фінансової підтримки з боку держави, відсутність достатньо сильної бази інституцій, що контролюють раціональне використання інноваційного капіталу підприємств.

Отже, посилення інноваційного потенціалу та активізація інноваційного розвитку знаходиться в прямій залежності від процесів забезпечення безпеки товариства. Стан інноваційної безпеки ПрАТ «Миргородкурорт» визначається рівнями розвитку інтелектуального, виробничого, науково-технологічного потенціалів підприємства. Досягнення найвищого рівня безпеки характеризуються інноваційними перетвореннями підприємства. Довгостроковий розвиток неможливий без застосування основних заходів сучасної системи економічної безпеки інноваційного потенціалу товариства.

3.3. Удосконалення методичного забезпечення оцінки ефективності управління розвитком інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт»

Ефективність використання інноваційного потенціалу є визначальним елементом рівня ділової активності ПрАТ «Миргородкурорт», котра більшою мірою визначає загальну результативність бізнесу. Інноваційна мета виступає як глобальна стратегія підприємства, як засіб досягнення його більш високих цілей: отримання досить високого прибутку в довгостроковій перспективі, збереження, а потім і підвищення конкурентних можливостей на ринку або в боротьбі за держзамовлення, рішення кризової проблеми і проблеми виживання в цілому (рис. 3.7). Завдання полягає в тому, щоб перевести потенціал товариства з одного стану в інший, більш високе, достатнє для досягнення мети.

Для реалізації програми розвитку інноваційного потенціалу та оцінювання його результативності важливим є поєднання окремих елементів інноваційного процесу в цілісну картину. Слід зауважити, що майже всі необхідні для цього складові вже є на підприємстві, але впровадження інновацій залишається процесом зі спонтанними і невизначеними характеристиками.

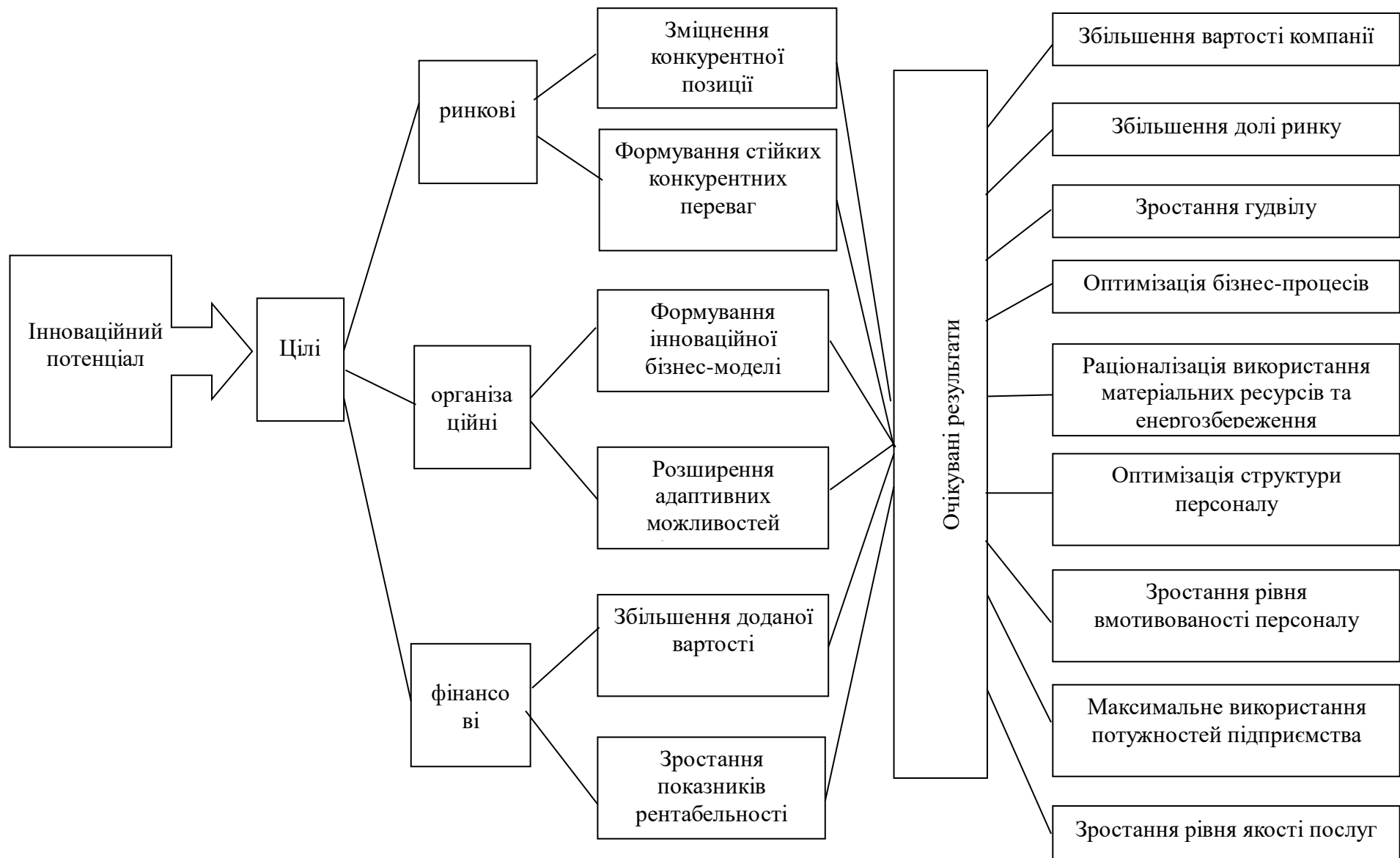


Рис. 3.7. Основні цілі та очікувані результати від використання інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт»

Тому реалізація програми розвитку інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт» є можливою на основі використання філософії тотальних інновацій, яка формалізована консультативною компанією МакКінсі та, у цілому, підтримує ідею гуманізації інноваційного чинника економічного зростання. Тотальні інновації як концепція базується на здатності керівників і співробітників послідовно і постійно залучати до процесу інновацій все підприємство в цілому.

При цьому результативність цього процесу визначається не інноваційними досягненнями окремих талановитих розробників або робочих груп, а формуванням особливого типу корпоративної культури, який стимулює новаторство і містить добре налагоджений процес оцінювання нових ідей і пропозицій, збалансований портфель проектів, ефективну співпрацю представників різних функціональних напрямів у робочих групах і використання нових інструментів і процесів для забезпечення оптимального поєднання творчої енергії і виконавчої дисципліни.

Використання філософії тотальних інновацій передбачає акцент на таких складових інноваційної активності ПрАТ «Миргородкурорт» як цілі та стратегія інноваційного розвитку, інноваційний аудит, збалансований портфель інноваційних проектів та адаптація бізнес-моделі до сприйняття інновацій.

Щодо цілей та стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Миргородкурорт», то у цьому контексті необхідно визначити, де, коли і яким чином слід впроваджувати інновації. Вибір стратегічних орієнтирів для інновацій обумовлює напрями інвестування підприємства. Підприємство повинно чітко прогнозувати, які саме інноваційні проекти забезпечать найбільшу віддачу. Існує багато різних підходів до оцінювання інновацій, тому чітко сформульована стратегія у сфері інновацій дозволяє визначити ці напрями і зрозуміти, з якими ресурсами рухатися до мети, інвестуючи в інновації необхідні кошти таким чином, щоб ці вкладення окупалися. Для правильного інвестувати в інновації, керівництво ПрАТ «Миргородкурорт» має повною мірою використовувати накопичені знання про галузеву специфіку, технології і поведінку клієнтів.

Далі необхідно усунути всі перешкоди для інновацій, тобто зробити

інноваційний аудит. Для позначення перешкод такого роду часто вживається термін «стереотипи», які властиві будь-якому підприємству. Шаблонне мислення й усталені поведінкові моделі неминуче виникають як наслідок успішного минулого досвіду. Стереотипи стають свого роду правилами - звичні процеси та процедури допомагають підприємству ефективно працювати, домагатися успіху за аналогією з минулими досягненнями і уникати помилок. З таких правил неусвідомлено формується корпоративна культура ставлення до інновацій, яка має як позитивні, так і негативні сторони.

Способи подолання стереотипів в інноваційній діяльності існують, і їх багато. Дослідження взаємозв'язку між ставленням керівників підприємств до інновацій та успішністю їх впровадження свідчать, що між цими двома аспектами існує сильна кореляція: чим більший пріоритет для вищого керівництва має впровадження інновацій, тим більших успіхів компанія домагається в цій галузі. Щоб створити фундамент для подальшого розвитку, ПрАТ «Миргородкурорт» має провести суттєві перетворення. Щоб змінити ситуацію в масштабі всього підприємства, генеральний директор має постійно брати участь в процесі перетворень.

Керівництво ПрАТ «Миргородкурорт» має на особистому прикладі демонструвати образ мислення і поведінкову модель, яких вони хочуть домогтися від своїх співробітників. Співробітникам необхідно отримати від керівництва дозвіл на відмову від тих правил, які діяли в минулому. Все, що оточує їх у повсякденній роботі, тільки підтримує сформовані стереотипи ведення бізнесу. Ці непомітні на перший погляд обмеження охоплюють всі сфери діяльності - шляхи кар'єрного росту, систему винагороди і, звичайно, операційні показники. Тільки за наявності чітких вказівок, в першу чергу з боку голови ради директорів, ПрАТ «Миргородкурорт» може міняти звичний хід подій і створювати простір для радикальних перетворень.

Для реалізації потенціалу ряду інновацій - особливо в бізнес-моделі - потрібні значні витрати, тому комунікації є важливим елементом, який допомагає узгодити ставлення до інновацій в масштабі всього підприємства. Опис майбутніх

результатів, терпіння і наполегливість з боку керівників є життєво важливими для здатності експериментувати. Але керівництву ПрАТ «Миргородкурорт» необхідна і сміливість закрити проект, якщо об'єктивне вивчення фактів говорить, що проект не виправдав розрахунків. Якщо керівництво товариства інтегруватиме інновації в стратегічні плани та бізнесплани, воно зможе швидше домогтися радикального підвищення ефективності. Отже, недостатньо просто виділити під інновації ресурси у бюджеті; необхідно зробити їх невід'ємним елементом процесу планування. Результативним підходом є аналіз кожної проблеми, що виникає, з різних точок зору. Найчастіше нові ідеї виникають не стільки за рахунок творчого підходу, скільки завдяки вивченню проблеми під іншим кутом зору.

Формування збалансованого портфелю інновацій ПрАТ «Миргородкурорт» та управління ним є життєво важливим фрагментом стратегії успішних інновацій. Однією з сильних сторін якісного портфеля інновацій є збалансованість, що допомагає управляти ризиками, а також дає вищому керівництву можливість вибирати бізнес-концепції, які одночасно підтримують існуючі сильні сторони підприємства і дозволяють розвивати новий потенціал зростання. Важливими чинниками ефективного управління портфелем є наявність прозорої інформації про проекти в розробці і вибір адекватних оціночних показників.

Вище керівництво ПрАТ «Миргородкурорт» несе відповідальність за те, щоб процес впровадження інновацій отримував необхідну підтримку вже на ранніх етапах, а рішення, що стосуються управління портфелем інновацій, приймалися усвідомлено. Щоб дати співробітникам можливість більше експериментувати і займатися пошуком інноваційних рішень, необхідно чітко відокремити портфель інноваційних проектів, що знаходяться на початковому етапі реалізації, від бази продуктів, що знаходяться на етапі розробки і повномасштабного впровадження, що передуює виходу на ринок. Оскільки приймати рішення, що стосуються розвитку портфеля, найчастіше дуже непросто, доцільно визначити повноваження, що передбачають можливість вирішального голосу керівника при розгляді питання про реалізацію нових можливостей. Така структура забезпечує ясність у питаннях розподілу повноважень щодо прийняття

рішень та участі різних сторін, а також припускає наявність чіткої процедури проведення нарад.

У цьому процесі важливо, щоб підприємство залишалося динамічним і гнучким. Воно повинно бути в змозі пристосуватися до роботи з різними формами інновацій. Профільна діяльність добре підходить для покрокового впровадження не надто радикальних інновацій, що забезпечують стабільний розвиток бізнесу; більш рішучі перетворення вимагають спеціальної підтримки. Чим далі інноваційна розробка відходить від основної бізнес-моделі, тим більше спеціально виділених ресурсів потрібно для її підтримки.

Оскільки, не всі інновації виникають в межах ПрАТ «Миргородкурорт», а найчастіше воно веде інноваційних ідей у зовнішніх джерелах, то, щоб відкрити нові можливості, потрібно змінити характер взаємодії і зробити відносини більш масштабними, що дозволить партнерам відчувати себе учасниками великого спільного проекту. Крім структури, необхідно адаптувати до сприйняття різних видів інновацій відповідні процеси та інструменти. Стандартний підхід, розрахований на існуючу бізнес-модель, не спрацює, якщо інноваційна розробка значно відхиляється від основної бізнес-моделі.

Додатковим фактор успішності інноваційної діяльності ПрАТ «Миргородкурорт» є створення середовища, в якому заохочується різноманіття персоналу. Для успішної розробки інновацій необхідна участь співробітників різного віку, з різними знаннями, поглядами, установками та досвідом. Можливість самореалізації, яку молоді співробітники отримують завдяки співпраці з більш досвідченими колегами, може стати невичерпним джерелом інновацій, оскільки обидві сторони будуть вчитися один в одного. Проте недостатньо просто поставити досвідченого керівника над молодими співробітниками, відтворюючи університетську модель взаємин. На всіх учасників системи слід покласти обов'язок шукати нові ідеї, а не просто пропонувати молодим співробітникам допрацьовувати пропозиції, внесені наставниками.

Потенціал ПрАТ «Миргородкурорт» у створенні нового залежить від рівня

бізнес-процесів. Якщо цей рівень є далеким від кращих світових стандартів, то підприємство не буде здатним наблизитися до сучасного рівня сервісу та якості надання послуг. Іноземні інвестиції можуть бути важливим джерелом реалізації інновацій та формування інноваційного потенціалу. Хоча інновації засновані на знаннях, ідеї, які знаходять своє застосування на підприємстві, не обов'язково повинні бути створені ним самостійно. В рівній мірі сприятливими для інновацій є здатності товариства створювати нове знання, а також використовувати передові розробки, що існують на ринку.

Оцінювання розвитку інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт», в тому числі управління ним, та його результативності є важливою складовою системного підходу до активізації інноваційної діяльності на підприємстві. Процес вибору ключових показників ефективності управління інноваційним потенціалом ПрАТ «Миргородкурорт» передбачає визначення потреб різних зацікавлених груп, набору загальних та специфічних показників у розрізі інноваційного розвитку.

В основі використання систем показників для аналізу інноваційної діяльності знаходяться три причини: необхідність вибору стратегічного напрямку для інноваційних розробок, необхідність ефективного розподілу ресурсів на інноваційні проекти і важливість аналізу і підвищення результативності інноваційних процесів.

Також для ПрАТ «Миргородкурорт» важливими напрямками аналізу в області інновацій є взаємозв'язок між динамікою ринкової вартості та інвестиціями на розробку інновацій, «підняття» інноваційної тематики на рівень стратегічного управління, а також регулярний моніторинг ефективності та результативності інноваційної діяльності. Тому нами адаптовано для особливостей діяльності ПрАТ «Миргородкурорт» набір ключових показників ефективності, пропонується у праці [9] (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**КРІ для оцінювання розвитку інноваційного потенціалу ПрАТ
«Миргородкурорт»**

Складова програми розвитку інноваційного потенціалу	Ключові показники результативності (ефективності)
Інноваційні компетенції	Частка працівників, що активно беруть участь у впровадженні інновацій Кількість нових ідей, які виникли на підприємстві Кількість нових ідей, залучених ззовні Кількість розробок, створених працівниками
Інноваційні здатності	Ринкова капіталізація Вартість бізнесу Виручка, прибуток Коефіцієнт маржинального доходу Кількість інноваційних пропозицій і концепцій, які очікують розгляду на підприємстві
Інноваційні ресурси	Задоволеність клієнтів новими послугами Витрати на дослідження у % до обсягів виручки Коефіцієнт рентабельності інвестицій у нові продукти чи послуги Чиста додана вартість, що створена за рахунок всього портфелю нових послуг Частка нових ідей, які було профінансовано Коефіцієнт рентабельності інновацій; Знос основних активів
Інноваційні проекти	Збільшення виручки в результаті впровадження нових послуг Частка нових послуг у загальному обсязі продажу Зростання прибутку в результаті впровадження нових послуг Зміна частки ринку в результаті впровадження нових послуг

Інструментом формування внутрішнього набору КРІ є механізм, представлений у табл. 3.3.

Оцінювання результативності розвитку інноваційного потенціалу, виступаючи важливою складовою системного підходу до активізації інноваційної діяльності ПрАТ «Миргородкурорт», передбачає використання системи ключових показників ефективності як основного прикладного інструменту у цій сфері.

Таблиця 3.3

Ланцюг формування цінності інновацій ПрАТ «Миргородкурорт»

Основні характеристики	Внутрішня креативність Креативність всередині підрозділів	Перехресний обмін ідеями Співпраця між підрозділами	Зовнішня креативність Співпраця із зовнішніми учасниками	Відбір ідей Скринінг і початкове фінансування	Розвиток ідей Рух від ідеї до початкових результатів	Поширення ідей Розповсюдження ідей всередині підприємства
Ключові питання	Чи створюють працівники в нашому підрозділі ідеї самостійно?	Чи можливо створювати хороші ідеї, працюючи в масштабі всього підприємства?	Чи достатньо ідей надходить із зовнішнього середовища	Чи достатньо розроблені процедури скринінгу і початкового фінансування ідей?	Наскільки ефективно здійснюється втілення ідей в життєздатні продукти, бізнес-напрямки та кращі практики?	Чи існує ефективний механізм розповсюдження ідей в межах всього підприємства?
Ключові показники ефективності	Кількість якісних ідей, що генеруються в одиницю	Кількість якісних ідей, що генеруються між підрозділами	Кількість якісних ідей, що генеруються за межами товариства	Відсоток всіх ідей, що в кінцевому підсумку вибирають і фінансуються	Відсоток фінансованих ідей, які призводять до доходів; кількість місяців до першого продажу.	Відсоток проникнення до бажаних ринків, каналів, груп клієнтів; Кількість місяців до повної дифузії.

Методичні принципи розробки такої системи спираються на необхідність врахування всієї сукупності цілей та ефектів, що досягаються в результаті розвитку інноваційного потенціалу підприємства, а також забезпечують моніторинг якісних і кількісних змін у складових інноваційного потенціалу з урахуванням стратегічного контексту інноваційної діяльності та забезпечення підвищення його конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних і практичних засад управління інноваційним потенціалом у контексті забезпечення його розвитку у ПрАТ «Миргородкурорт» дозволило зробити наступні висновки.

Комплексною характеристикою спроможності підприємства до інноваційного розвитку є його інноваційний потенціал. Це поняття характеризує здатність підприємства до створення інновацій.

Інноваційний потенціал органічно пов'язує в собі основні потенційні можливості підприємства щодо здійснення інноваційного розвитку. З метою досягнення високого рівня інноваційного розвитку підприємству необхідно не лише мати сукупність усіх матеріальних і нематеріальних активів, а і необхідні ефективні рішення, вміння, навички.

Розвиваючись інноваційним шляхом, суб'єкт господарювання змушений удосконалювати свою виробничу базу, систему матеріально-технічного забезпечення, оптимізувати структуру збутової мережі і систему руху товарів, адаптуючи їх до змін ситуації на ринку. Одночасно з цим відбувається перебудова організаційних структур управління, здобувають досвід його робітники, фахівці і керівники, налагоджується система зв'язків з економічними контрагентами, створюється і зміцнюється імідж і т.п., тобто зростає його інноваційний потенціал.

Оцінку інноваційного потенціалу підприємства доцільно здійснювати в такій послідовності: аналіз структури інноваційного потенціалу; виявлення ступеня використання внутрішніх інноваційних можливостей підприємства; оцінка рівня інноваційної активності підприємства.

Різноманітність існуючих підходів значно ускладнює завдання вибору оптимальної методології оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Єдиного підходу немає і не може бути, оскільки досить різноманітними є специфіка, масштаби інноваційної діяльності, галузі господарювання, розміри підприємств тощо. Тому підхід до оцінки інноваційного потенціалу підприємства має бути

індивідуальним, найбільш оптимальним для відповідної галузі, для конкретного підприємства.

Оцінивши величину наявного інноваційного потенціалу, визначивши приховані резерви, виявивши сильні та слабкі сторони в інноваційній діяльності підприємства, доцільно привести у відповідність внутрішні та зовнішні інноваційні можливості, наявні та потенційні здатності підприємства, оптимізувати інноваційну ресурсну базу у відповідності із інноваційно-стратегічними акцентами підприємства і т.д. Іншими словами, інноваційний потенціал має стати постійним об'єктом управління на підприємстві, що передбачає цілеспрямований вплив на нього з метою підвищення ефективності інноваційної діяльності суб'єкта господарювання.

Цілі інноваційного розвитку компанії і завдання, спрямовані на їх реалізацію, визначаються виходячи з її підходів до ведення бізнесу. Слід враховувати, що стратегія інноваційного розвитку підприємства тісно пов'язана з основною стратегією стратегічного менеджменту компанії — стратегією зростання. По-друге, стратегія інноваційного розвитку підприємства має ринкову орієнтацію, тобто маркетингові дослідження щодо нового продукту визначають цілі і завдання інноваційного розвитку. По-третє, стратегія нового продукту — це стратегія дослідження і розробки, так звана стратегія R&D.

Практичні аспекти управління розвитком інноваційного потенціалу нами розглянуто на прикладі Приватного акціонерного товариства лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт». Основним напрямком діяльності підприємства є надання санаторно - курортних послуг. Сьогодні ПрАТ «Миргородкурорт» за всіма показниками є лідером санаторно-курортної сфери нашої держави. Всі його оздоровниці мають вищий рівень акредитації.

Керуюча підсистема системи управління ПрАТ «Миргородкурорт» включає в себе загальні збори акціонерів, ревізійну комісію, раду директорів та наглядову раду.

Дані дослідження персоналу підприємства свідчать про високий рівень його кваліфікації. Всі працівники товариства, що належать до категорії

управлінського персоналу, мають вищу освіту. Крім того, значна частка медичних працівників ПрАТ «Миргородкурорт» мають наукові ступені та здійснюють наукові дослідження. При цьому необхідно відзначити позитивну тенденцію підвищення рівня освіти та кваліфікації як управлінського, так і виробничого персоналу. Високий рівень кваліфікації персоналу є одним із найважливіших факторів конкурентоспроможності товариства та поряд із унікальними природними ресурсами робить ПрАТ «Миргородкурорт» лідером санаторно-курортної сфери нашої держави.

Проведений аналіз персоналу ПрАТ «Миргородкурорт» свідчить про ефективну кадрову політику менеджменту. Стабільність кадрового складу, його високий кваліфікаційний рівень, високий рівень організації праці є досить важливою конкурентною перевагою підприємства та джерелом формування його інноваційного потенціалу.

Проведено аналіз підприємства як відкритої соціально-економічної системи, яка функціонує в динамічному середовищі, здійснює вплив на нього та на яку впливають фактори цього середовища. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища дозволив визначити основні сильні та слабкі сторони товариства, його можливості та загрози та запропонувати для підприємства стратегію концентрованого зростання, що дозволить досягти збалансованого розвитку товариства.

Щодо фінансового стану підприємства та ефективності його господарської діяльності можемо зробити такий загальний висновок. ПрАТ «Миргородкурорт» протягом всього періоду аналізу отримувало прибуток та було рентабельним. Спостерігалось зростання його чистого доходу. Основні фонди та оборотні активи використовуються ефективно. Продуктивність праці на підприємстві зростала. Товариство є платоспроможним, ліквідним, незалежним від зовнішніх кредиторів, достатньо забезпечене власними оборотними коштами.

Аналіз інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт» дозволив відзначити його високий рівень. Високий рівень інноваційного потенціалу свідчить про здатність підприємства до реалізації будь-яких інноваційних рішень,

наявність у підприємства інноваційної стратегії та її виконання. Показники фінансово-господарської діяльності перебувають на високому рівні. При такому стані інноваційного потенціалу підприємство здатне проводити активну науково-дослідну діяльність, займати значну частку ринку та володіти високим діловим іміджем як серед клієнтів, так і серед контрагентів, мати чітко налагоджену та оптимальну організаційну структуру, висококваліфікованих та творчо мислячих фахівців, здатних генерувати інноваційні ідеї та нестандартно діяти у потрібних ситуаціях. Найбільшого розвитку набули такі складові інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт», як кадрово-управлінська, виробнича та фінансово-економічна. Вони мають високий рівень розвитку. Соціальна та науково-технологічна складова мають достатній рівень розвитку.

Однак, незважаючи на високі показники оцінки інноваційного потенціалу, для утримання конкурентних позицій на вітчизняному та світовому ринку, керівництво підприємства має забезпечити сталий розвиток, і в першу чергу це стосується розвитку його інноваційного потенціалу.

Тому, базуючись на теоретичних засадах управління розвитком інноваційного потенціалу та результатах аналізу товариства, нами було запропоновано основні напрями щодо удосконалення управління інноваційним розвитком ПрАТ «Миргородкурорт» в сучасних динамічних умовах ринку.

Визначивши основні етапи процесу управління розвитком інноваційного потенціалу та фактори, що впливають на нього, було запропоновано механізм управління розвитком інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт». мехнаізм управління інноваційним потенціалом ПрАТ «Миргородкурорт» ґрунтується на комплексному підході, охоплює ціль, задачі, принципи, функції, методи управління, фактори, що впливають на роботу системи менеджменту та спрямований на досягнення сталого інноваційно - орієнтованого розвитку підприємства. Ефективність досягнення стратегічної мети та завдань підприємства, яке обрало напрямок діяльності та розвитку за інноваційною моделлю, суттєво залежить від рівня менеджменту інноваційного потенціалу підприємства. Процес управління інноваційного потенціалу ПрАТ

«Миргородкурорт» повинен характеризуватися одним із напрямків його економічної стратегії для досягнення успіхів суб'єкта господарювання.

Пропонований механізм управління розвитком інноваційного потенціалу дозволяє привести у відповідність внутрішні та зовнішні інноваційні можливості, наявні та потенційні здатності підприємства, оптимізувати інноваційну базу у відповідності з інноваційно-стратегічними акцентами підприємства, тобто забезпечує ефективне створення, реалізацію та накопичення відповідного потенціалу.

Використання механізму управління інноваційним потенціалом підприємства надасть можливість керівництву ПрАТ «Миргородкурорт» розглядати об'єкт дослідження не розрізнено, а у сукупності взаємопов'язаних елементів з урахуванням функцій, цілей, принципів менеджменту, своєчасно виявляти «слабкі місця», ліквідовувати їх, своєчасно корегувати процес формування, реалізації та накопичення інноваційного потенціалу, враховуючі зміни як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі.

Враховуючи складність структури інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт» та її багатогранність, актуальними завданням для менеджменту підприємства залишаються питання забезпечення безпеки інноваційної діяльності та формування ефективної системи захисту його інноваційного потенціалу.

Тому запропоновано впровадити у ПрАТ «Миргородкурорт» модель управління інноваційною безпекою, спрямованою на створення та впровадження у життя стратегії, яка забезпечить розвиток інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт». Її формування ґрунтується на дослідженні стану інноваційної безпеки товариства та виявлення ризиків, пов'язаних із здійсненням інноваційної діяльності.

Безпека інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт» обумовлює дотримання інтересів підприємства та характеризує стан захищеності виробничого потенціалу, сприяє розвитку за допомогою реалізації нововведень технічного і організаційного характеру. Система безпеки інноваційного

потенціалу побудована на основі принципів системності, своєчасності, безперервності, плановості, законності, цілеспрямованості, економічної доцільності, диверсифікації та контролю

Стан інноваційної безпеки ПрАТ «Миргородкурорт» визначається рівнями розвитку інтелектуального, виробничого, науково-технологічного потенціалів підприємства. Досягнення найвищого рівня безпеки характеризуються інноваційними перетвореннями підприємства.

Оцінювання розвитку інноваційного потенціалу ПрАТ «Миргородкурорт», в тому числі управління ним, та його результативності є важливою складовою системного підходу до активізації інноваційної діяльності на підприємстві.

В основі використання систем показників для аналізу інноваційної діяльності ПрАТ «Миргородкурорт» знаходяться три причини: необхідність вибору стратегічного напрямку для інноваційних розробок, необхідність ефективного розподілу ресурсів на інноваційні проекти і важливість аналізу і підвищення результативності інноваційних процесів. Також для ПрАТ «Миргородкурорт» важливими напрямками аналізу в області інновацій є взаємозв'язок між динамікою ринкової вартості та інвестиціями на розробку інновацій, «підняття» інноваційної тематики на рівень стратегічного управління, а також регулярний моніторинг ефективності та результативності інноваційної діяльності. Тому нами адаптовано для ПрАТ «Миргородкурорт» набір ключових показників ефективності. Методичні принципи розробки такої системи спираються на необхідність врахування всієї сукупності цілей та ефектів, що досягаються в результаті розвитку інноваційного потенціалу підприємства, а також забезпечують моніторинг якісних і кількісних змін у складових інноваційного потенціалу з урахуванням стратегічного контексту інноваційної діяльності та забезпечення підвищення його конкурентоспроможності.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барсукова Ю.В. Развитие инновационного потенциала мясоперерабатывающих предприятий. *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. 2017. №3 (333). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-innovatsionnogo-potentsiala-myasopererabatyvayuschih-predpriyatiy> (дата обращения: 03.05.2020).
2. Богма О.С. Сутність інноваційного потенціалу. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2011. №1. С. 12-15.
3. Бойчук А. Б. Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства з урахуванням особливостей машинобудівної галузі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 2. С. 129-143.
4. Ващенко Н.В. Сутність інновацій торговельного підприємства. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2014. № 1(28). С. 369–378.
5. Войнаренко М.П. Інноваційний розвиток промислових підприємств: аналіз та оцінки: [монографія]. Хмельницький: ХНУ, 2010. 444 с.
6. Волощук Л. О. Інноваційний розвиток промислового підприємства: сутність та проблеми аналітичного забезпечення в умовах індикативного управління. *Бізнес Інформ*. 2014. №11. С. 75-79.
7. Волощук Л.О. Концептуальні засади управління економічно-безпечним інноваційним розвитком промислового підприємства та формування його аналітичних інструментів. *Економіка: реалії часу*. 2015. №1(17). С. 234-241.
8. Волощук Л.О., Крисенко А.В. Інноваційна та інтелектуальна безпека промислового підприємства як об'єкти управління в умовах його розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2016. №6 (28). С. 53-62.
9. Вострякова В.Ю. Розвиток інноваційного потенціалу підприємства: дис. ... канд. ек. наук : 08.00.04 / Вострякова В.Ю.; М-во освіти і науки України, Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». Київ, 2016. 235 с.

10. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66–70. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.3.66](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.3.66)
11. Гриньов А. В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства. *Проблеми науки*. 2003. № 12. С. 12-17.
12. Гуреев П.М., Гришин В.Н. Инновационный потенциал: проблемы определения и оценки. *Инновации*. 2017. №4(222). С.89-92.
13. Гурочкіна В.В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту. *Економіка: реалії часу*. №5(21). 2015. С. 51-57.
14. Дейнека О.С., Гук О.В. Управління інноваційним потенціалом виробничого підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2016. №10. URL: ape.fmm.kpi.ua/article/download/66839/pdf_9 (дата звернення: 10.05.2020).
15. Демченко, Г. В. Развитие теоретических засад организационного обеспечения инновационной деятельности. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. Том 21. № 2. С. 63-68.
16. Діденко Є.О., Моторна Ю.С. Особливості формування інноваційної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 12.05.2020).
17. Долинская А. Юр. Управление инновационным развитием предприятия на основе стратегий развития инновационного потенциала. *Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент*. 2019. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-innovatsionnym-razvitiem-predpriyatiya-na-osnove-strategiy-razvitiya-innovatsionnogo-potentsiala> (дата обращения: 03.05.2020).

18. Долинская, А.Ю., Бабанова А.Ю. Оценка и управление инновационным потенциалом предприятия. *Инновационные технологии управления персоналом*. 2015. С. 12–15.
19. Дриженко О.А., Залізко В.Д. Сучасні методи оцінки інноваційного потенціалу підприємств у сільському господарстві України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. №23. С. 193-196.
20. Економіка та управління інноваційною діяльністю: Навчальний посібник / За ред. проф. Перерви П. Г., проф. Погорелова М.І., проф. Меховича С. А. Харків: НТУ „ХПІ”, 2011. 630 с.
21. Ефимова Наталья Сергеевна, Халов Осман Мурадович, Паршин Иван Александрович Инновационный менеджмент в управлении промышленным предприятием. *Инновации и инвестиции*. 2020. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnyy-menedzhment-v-upravlenii-promyshlennym-predpriyatiem> (дата обращения: 03.08.2020).
22. Єфімова С. А., Гринько Т. В. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства сфери послуг. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2015. Вип. 5. С. 30-37.
23. Зось-Кіор М. В., Мірошніченко О. О. Розвиток інноваційного потенціалу аграрних суб'єктів підприємницької діяльності. *Агросвіт*. 2020. № 5. С. 3–10. DOI: [10.32702/2306-6792.2020.5.3](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.5.3)
24. Зуева М.М. Инновационная деятельность как средство укрепления экономического потенциала индустрии туризма. *Управление экономическими системами*. 2012. №5(41). URL: https://tourlib.net/statti_tourism/zueva2.htm. (дата звернення: 15.04.2020).
25. Индикаторы инновационной деятельности: 2018: стат. сб. / Н.В. Городникова, Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2018. 344 с.
26. Іванілова О.А. Методологічні підходи до підвищення ефективності виробництва на інноваційній основі. *Ефективна економіка*. 2011. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=667>. (дата звернення: 15.04.2020).

27. Ілляшенко Н.С. Формування організаційно-економічного механізму прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3737> (дата звернення: 15.03.2020).
28. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент [Текст] : підручник. Суми : Університетська книга, 2010. 334 с.
29. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми: ВТД Університетська книга, 2010. 334 с.
30. Інноваційний розвиток підприємства. Виробничий менеджмент: підручник / за ред. М. П. Бутко. Київ : Центр учб. л-ри, 2015. С. 165–194.
31. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник / За ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
32. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник / За ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
33. Карапейчик И.Н. Экономическая теория потенциалов: объект, предмет и понятийный аппарат. *Бізнес Інформ*. 2014. №3. С.71-76.
34. Катигрובה О. Система фінансового забезпечення інноваційного розвитку України. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка*. Серія: Економіка. 2013. №149. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-finansovogo-zabezpechennya-innovatsiynogo-rozvitku-ukrayini> (дата оброблення: 03.05.2020).
35. Колодяжна І.В. Інноваційний розвиток підприємств харчової промисловості як умови сталого економічного зростання. *Науковий вісник ДонНУЕТ : збірник наукових праць*. 2016. № 2(36). С. 28–35.
36. Колодяжна І.В. Інноваційні підходи щодо розвитку підприємств харчової промисловості як умова сталого економічного зростання. *Науковий Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечнікова. Серія Економіка*. 2016. Т. 21. Вип. 1/1. С. 46–59.

37. Колодяжна І.В., Букрін М.О. Формування економічної стратегії інноваційного розвитку підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. №7. С. 354-360.
38. Комарницька, Н. М. Фактори впливу на систему управління інноваційною діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 7. С. 129–134.
39. Корнілова І., Шаповалова Л. Сутність інноваційного потенціалу організації та основні підходи до його оцінки. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2008. №99-100.
40. Кучинський В.А., Гайдукова А.Д. Оцінка і розвиток інноваційного потенціалу підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2014. № 65(1107). С. 139–147.
41. Македон, В. В., В. П. Валіков, and С. С. Федьора. Удосконалення управління промисловими підприємствами на основі стратегій інноваційного розвитку. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2019. №1. С. 108-125.
42. Маслак О.І., Квятковська Л.А. Система показників оцінки інноваційного потенціалу промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=298> (дата звернення: 15.04.2020).
43. Миронов Ю.Б. Інноваційна діяльність та розвиток інноваційного потенціалу у сфері туризму. *Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури» (м. Львів, 23-25 травня 2019 р.)*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 543 с. С.155-156.
44. Мороз О. С. Оцінювання рівня інноваційного розвитку промислового підприємства на прикладі ТОВ «Завод «Красилівмаш». *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 288-293.
45. Мясников В. О. Стан та перспективи розвитку інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 2. С. 81-88.

46. Мясников В. О. Формування механізму адаптивного управління інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 10.05.2020).
47. Ненно І. М., Рудінська О. В., Бушняк Т. І. Сучасні тенденції класифікації послуг та інноваційного розвитку готельних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019. №33. С. 211-216.
48. Орлова В.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1(8). С. 79–84.
49. Пілявоз Т.М. Методологічні підходи щодо оцінювання інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. № 4. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1085> (дата звернення: 12.04.2020).
50. Погріщук Б.В., Чорнодор В.І. Наукове забезпечення формування інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2011. № 3. С. 64–67.
51. Радзівіло І.В. Управління інноваційним потенціалом підприємства: комплексний підхід. *Ефективна економіка*. 2012. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=1383> (дата звернення: 10.05.2020).
52. Родіонова І.В. Методи оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Економіка розвитку*. № 4 (68). 2013. С. 96-99.
53. Святохо Н.В. Концептуальные основы исследования туристического потенциала региона. *Экономика и управление*. 2007. №2. С.30-36.
54. Ситник Н., Кубах І. Методи оцінки інноваційного потенціалу підприємства. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/124844> (дата звернення: 15.04.2020).
55. Солоха Д. В., Белякова О. В. Основні підходи формування організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку. *Вісник економічної науки України*. 2017. С. 84-87.
56. Степанова Т.А., Сюзяева О.В. Формирование потенциала инновационного развития предприятия. *Вестник Института экономических*

исследований. 2018. №2 (10). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-potentsiala-innovatsionnogo-razvitiya-predpriyatiya> (дата обращения: 23.05.2020).

57. Трубей О.М. Інноваційний розвиток підприємств оптової торгівлі. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Вип. 1(10). Т. 2. С. 205–210.

58. Управління розвитком соціально-економічних систем у новій економіці: монографія / за заг. ред. Л.М. Шимановської-Діанич : Полтава: ПУЕТ, 2015. 358 с.

59. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учебник по экономическим и техническим специальностям и направлениям. Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2007. 447 с.

60. Череп, О. Г. Системний характер формування механізму інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 43-50.

61. Шевченко М.Н., Гончарук Е.С. Оценка инновационной восприимчивости как фактор формирования стратегии инновационного развития аграрных предприятий. *ЭКОНОМИНФО*. 2018. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-innovatsionnoy-voospriimchivosti-kak-faktor-formirovaniya-strategii-innovatsionnogo-razvitiya-agrarnyh-predpriyatiy> (дата обращения: 03.08.2020).

62. Шилова О.Ю. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 220-227.

63. Шипуліна Ю. С. Управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.02.02 / Юлія Сергіївна Шипуліна; Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». Харків, 2006. 20 с.

64. Яненко І.Г., Бабкова-Пилипенко Н.П. Інноваційний потенціал підприємства: складові та фактори впливу. *Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд»* URL: <https://core.ac.uk/reader/217450122> (дата звернення: 12.04.2020).

65. Янковець Т.М. Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку. *Проблеми науки*. 2009. №6. С. 26-32.

66. Gusakovska Tetyana. Innovative development of Ukrainian industrial enterprises: problems and prospects. *Вісник Маріупольського державного університету. Сер.: Економіка*. 2014. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovative-development-of-ukrainian-industrial-enterprises-problems-and-prospects> (дата обращения: 05.05.2020).